



DIPLOMARBEIT

Systemisches Karenz-Coaching

zur Erlangung des Diploms

Diplomierter Systemischer Coach

an der BALANCE Akademie

Mag. Dr. Harald Lothaller

2023

ABSTRACT

Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, ob und wie ein systemisches Coaching zu einem erfolgreichen Wiedereinstieg nach einer längeren beruflichen Abwesenheit beitragen kann. Unter einer längeren beruflichen Abwesenheit wird diesem Zusammenhang eine geplante und zeitlich definierte Abwesenheit wie etwa eine Elternkarenz, eine Bildungskarenz oder ein Sabbatical verstanden. Am Beispiel von vier Fallbeispielen wird der Coaching-Ansatz und der Einsatz der Methode „Systembrett“ vorgestellt.

Die Beschäftigung mit dem Thema Wiedereinstieg ist sowohl für die abwesenden Personen selbst als auch für ihr berufliches und privates Umfeld von großer Bedeutung. Daher sollen durch den systemischen Ansatz und die mögliche Arbeit mit verschiedenen Beteiligten die Anforderungen, Erwartungen und Befürchtungen ausgelotet werden und ein Wiedereinstiegs-Szenario für die abwesende Person entwickelt werden, das ihr und dem Umfeld möglichst gut gerecht wird.

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst die Grundlagen und Rahmenbedingungen von Karenz-Coaching vorgestellt, insbesondere die Definition von Karenz und Abgrenzung von anderen Abwesenheiten und die Herausforderungen rund um einen beruflichen Wiedereinstieg. Danach werden die Fallbeispiele präsentiert: Im ersten Fallbeispiel wurde in zwei Coaching-Einheiten der schrittweise Wiedereinstieg einer karenzierten Person vorbereitet und begleitet. Im zweiten Fallbeispiel wurde der Wiedereinstieg nach einer Eltern- und Bildungskarenz-kombination vor allem im Hinblick auf die währenddessen veränderte Personalsituation im Unternehmen vorbereitet. Im dritten Fallbeispiel wurde mit einer Führungskraft der bevorstehende Wiedereinstieg einer*eines ihrer Mitarbeiter*innen bearbeitet. Im vierten Fallbeispiel wurde mit einer Ersatzkraft der Wiedereinstieg der karenzierten Person bzw. des daraus folgenden Beschäftigungsendes der Ersatzkraft und ihr Umgang damit behandelt.

Der theoretische Teil und die vier verschiedenen Fallbeispiele zeigen auf, wie vielfältig Karenz-Coaching ist und welche Akteur*innen und Themen dabei eine Rolle spielen können. Aus der Arbeit leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass die Unterstützung rund um eine längere berufliche Abwesenheit und insbesondere zum Wiedereinstieg für alle davon Betroffenen hilfreich sein kann. Neben dem individuellen Benefit können auch Arbeitgeber*innen davon profitieren, wenn sie Karenz-Coaching als Maßnahme der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Mitarbeiter*innengewinnung und -bindung etablieren.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
2	THEORETISCHER HINTERGRUND.....	2
2.1	COACHING	2
2.1.1	DEFINITION	2
2.1.2	ABGRENZUNG	3
2.1.3	METHODE SYSTEMBRETT	4
2.2	KARENZ BZW. LÄNGERE BERUFLICHE ABWESENHEIT	5
2.2.1	ELTERNKARENZ.....	5
2.2.2	BILDUNGSKARENZ	6
2.2.3	SABBATICAL UND UNBEZAHLTER URLAUB	7
2.2.4	ANDERE FORMEN VON ABWESENHEIT	8
2.2.5	AUSWIRKUNGEN VON KARENZ BZW. LÄNGERER BERUFLICHER ABWESENHEIT	9
2.3	WIEDEREINSTIEG UND SYSTEMISCHES KARENZ-COACHING	10
2.3.1	WIEDEREINSTIEG UND UNTERSTÜTZUNGSBEDARF	10
2.3.2	SYSTEMISCHES KARENZ-COACHING	12
3	PRAXISTEIL.....	14
3.1	FORSCHUNGSFRAGE.....	14
3.2	FALLBEISPIELE	14
3.2.1	BEISPIEL A	14
3.2.1	BEISPIEL B	26

DIPLOMARBEIT
SYSTEMISCHES KARENZ-COACHING

3.2.2	BEISPIEL C	33
3.2.3	BEISPIEL D	40
4	RESÜMEE	47
5	LITERATURVERZEICHNIS	49

1 EINLEITUNG

Über 100.000 Personen sind in Österreich aus verschiedenen Gründen für einen längeren Zeitraum beruflich abwesend. Danach erfolgt in vielen Fällen eine Rückkehr in die frühere Anstellung – aber weder die Person selbst noch die Stelle sind noch die gleichen, auch familiäre und berufliche Rahmenbedingungen können sich verändert haben. Daher ist ein solcher Wiedereinstieg eine kritische Phase für alle davon Betroffenen, dennoch gibt es in der Regel keine entsprechende Unterstützung und Begleitung für Karenzierte, Führungskräfte und Kolleg*innen.

Für die betroffenen Personen kann ein Angebot rund um den Wiedereinstieg persönliche und organisatorische Hürden reduzieren und es allen erleichtern, die Situation zu meistern. Denn während der Abwesenheit haben sich die abwesenden wie auch die verbliebenen Personen sowie möglicherweise auch Anforderungen, Strukturen, Ziele und Verhaltensweisen im beruflichen Zusammenhang verändert. Damit braucht es ein neues „Kennenlernen“ und Aneinander-Gewöhnen. Bestehende Erwartungen, wie Aufgaben zu erfüllt sind bzw. erfüllt werden, könnten enttäuscht werden. Alte Probleme und Befindlichkeiten zwischen Kolleg*innen könnten wieder aufbrechen. Irritationen, Missverständnisse und Konflikte können die Folge sein.

Für Unternehmen kann ein Angebot für Wiedereinsteiger*innen nicht nur im konkreten Anlassfall Schwierigkeiten verhindern oder wenigstens reduzieren sowie ermöglichen, dass kompetente Fachkräfte früher, besser oder überhaupt wiederkehren. Es kann darüber hinaus auch dazu beitragen, dass es generell als attraktive*r Arbeitgeber*in wahrgenommen wird sowie die Bindung und Motivation von Mitarbeiter*innen steigen. In Zeiten von Fachkräftemangel kann dies also zum Verbleib und zum Gewinnen von dringend benötigten Mitarbeiter*innen führen.

Für krankheitsbedingte Abwesenheit gibt es in vielen Fällen ein verpflichtendes betriebliches Eingliederungsmanagement. Für karenzierte Eltern gibt es diverse Beratungsangebote, die aber oftmals auf die komplexen rechtlichen Bestimmungen und daraus resultierenden Möglichkeiten und Pflichten eingehen. Eine individuelle Begleitung des Wiedereinstiegsprozesses gibt es für die Betroffenen nicht und schon gar nicht für „die andere Seite“, also Führungskräfte und Kolleg*innen. Das Angebot eines systemischen Karenz-Coachings kann genau das leisten und eine Lücke schließen, um aus einem Wiedereinstieg eine win-win-Situation zu machen.

Die vorliegende Arbeit beschreibt den theoretischen Hintergrund und zeigt auf, in welchem Kontext sich ein solches Angebot wiederfindet und zur Anwendung kommen kann. Anhand von vier praktischen Fallbeispielen wird dann das systemische Karenz-Coaching und die Anwendung der Methode „Systembrett“ für dieses Coaching-Thema dargestellt.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

2.1 COACHING

2.1.1 DEFINITION

Die einfache Frage „Was ist Coaching?“ ist schon nach einer kurzen Literatursichtung nicht einfach und kurz zu beantworten. Daher wird an dieser Stelle darauf verzichtet, eine umfängliche Beschreibung der historischen Entwicklung von Coaching oder verschiedener Formen und Konzepte des Coachings vorzulegen. Stattdessen wird folgende Arbeitsdefinition für Coaching festgelegt: „Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter, lösungs- und zielorientierter Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt Coachees bei deren Selbstreflexion professionell unterstützt mit dem Ziel, Handlungsalternativen zu entwickeln und das eigene Wahrnehmungsfeld zu erweitern oder verändern.“ (vgl. Austrian Coaching Council, n.d.; Mallich & Gutiérrez-Lobos, 2011, S. 153; Wirtschaftskammer Österreich, 2015)

Fischer-Epe (vgl. 2009, zit. nach Mallich & Gutiérrez-Lobos, 2011, S. 153) nennt als Anlässe für Coaching Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen (z. B. Umstrukturierungen), kritische Situationen der Zusammenarbeit (z. B. Kommunikationsprobleme mit dem Team oder dem/der Vorgesetzten) und Fragen der persönlichen Entwicklung (z. B. Laufbahnentscheidungen oder Umgang mit Überforderung). Ähnlich sieht Giernalczyk zwar eine starke Individualperspektive von Coaching, aber auch eine „beratende Schlüsselfunktion für systemische Fragen von Führung (Leadership und Followership), Zusammenarbeit (Schnittstellenmanagement und Projektarbeit) und Konfliktregelung (widersprüchliche Interessen von Fachabteilungen)“ (Giernalczyk, 2021, S. 15).

Coaching als Instrument der „Personalentwicklung kann sich somit direkt auf die Person selbst auswirken, kann aber kurz-, mittel- oder langfristig auch Auswirkungen auf das Arbeitsteam, die Organisationseinheit und schlussendlich auf die Gesamtorganisation haben.“ (Mallich & Gutiérrez-Lobos, 2011, S. 150) Denn „da, wo Coaching im Einzelsetting arbeitet, gilt es, die Individualperspektive zu erweitern und den Blick für die Vernetzung in die Organisation und in die Umwelt zu schärfen. Darüber hinaus sollte Coaching proaktiv in Team- und Projektsettings arbeiten, denn hier zeigen sich die Spannungen zwischen der alten und der neuen Orientierung oft am deutlichsten.“ (Giernalczyk, 2021, S. 15)

2.1.2 ABGRENZUNG

Ebenso schwer wie die Definition von Coaching scheint manche Abgrenzung, insbesondere ob und wie es von Beratung zu unterscheiden ist oder es eine Art von Beratung ist, wie es auch diverse Definition von Coaching nahelegen. Auch diese Abgrenzung soll nur ansatzweise und pragmatisch nach Radatz (vgl. 2004) versucht werden, indem Coaching als Beratung ohne Ratschlag verstanden wird, da aus ihrer Sicht Ratschläge nicht funktionieren und die Handlungsoptionen reduzieren würden. Etwas einfacher ist die Abgrenzung von Psychotherapie und Klinischer Psychologie, auch wenn manche heutige Coachingkonzepte ihre Ursprünge beispielsweise in psychoanalytischen Therapierichtungen haben (vgl. Greif, Möller & Scholl, 2018, S. 2-8). Nach Möller (2018) bearbeitet Coaching keine psychischen Phänomene mit Krankheitswert und sie zitiert Greif (2013): „Coaching ist kein Heilberuf. In gängigen Coachingdefinitionen wird in Abgrenzung zur Psychotherapie die Behandlung psychischer Störungen ausdrücklich ausgeschlossen.“ (S. 473) Grob gesagt endet also Coaching dort, wo das fünfte Kapitel „Mental and behavioural disorders“ der ICD-10 der WHO beginnt (vgl. World Health Organisation, 2019). Das ist insbesondere bei psychischen Problemen mit beruflichem Konnex wie beispielsweise Burn-out zu beachten. Coaches dürfen hier lediglich präventiv tätig werden, in einem fortgeschrittenen Stadium wäre es nicht zulässig und eine Weitervermittlung durchzuführen (vgl. Greif, 2013, zit. nach Möller, 2018, S. 473; Greif & Bertino, 2018, S. 53-62, Möller, 2018, S. 473).

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hingegen „befasst sich mit dem Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit bzw. in Organisationen (Betrieben)“ (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, n.d.). Zu den Aufgabenbereichen zählt unter anderem die Verbesserung von Arbeitsabläufen, der Umgang mit arbeitsbedingten psychischen Belastungen, die Förderung des Betriebsklimas, die Durchführung von Befragungen und Arbeitsanalysen, die betriebliche Gesundheitsförderung und Personalauswahl sowie Personal-, Team- und Organisationsentwicklung (AAP - Angewandte Psychologie und Forschung GmbH, n.d.; Arbeiterkammer Niederösterreich, n.d.). Coaching kann dabei angewendet werden, aber vor allem sind „der Arbeitsplatz mit all seinen Merkmalen und Aufgaben sowie die damit verbundenen technologischen, organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen [...] Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie“ (Berufsverband Österreichischer PsychologInnen, 2016), somit ist die grundlegende Herangehensweise eher analytisch geprägt und beratend umgesetzt.

2.1.3 METHODE SYSTEMBRETT

Das „Systembrett“ ist eine knapp zwanzig Jahre alte und inzwischen gut etablierte Methode im systemischen Coaching. Es geht auf das „Familienbrett“ zurück, das ab 1978 in Hamburg in der Kinder- und Jugendpsychiatrie von Ludewig und Wilken entwickelt wurde. Der Fokus lag dabei auf den vorhandenen Beziehungsstrukturen und deren Auswirkungen auf die Personen im System, das Familienbrett dient als Kommunikations- und Hilfsmittel für die Klient*innen, um familiäre Beziehungsfallen aufzudecken und Verwirrungen zu lösen. Die einfache Anwendbarkeit hat zur raschen Verbreitung der Methode aus der Familientherapie heraus in verschiedene Anwendungskontexte zum Beispiel in der Arbeit mit Teams, Abteilungen und Organisationen geführt (vgl. Polt & Rimser, 2006, S. 7-10).

Polt und Rimser haben 2004 die Bezeichnung „Systembrett“ eingeführt und damit auch namentlich die Breite der Anwendungsfelder unterlegt. Das Systembrett ist ein ca. 50x50cm großes Quadrat mit heller Oberfläche und dunklen Begrenzungslinien mit einem großen Innen- und einem kleinen Außenbereich. Das Brett repräsentiert den räumlichen Rahmen des Systems, auf dem die Akteure in Aktion treten. Zur Darstellung der handelnden Personen, aber auch Gegenständen oder gedanklichen Konstrukten dienen entweder Holzklötze oder Spielfiguren, von völlig neutral bis farbig und mit (Gesichts-)Details (vgl. Balanceakademie, n.d.; Polt & Rimser, 2006, S. 19-20).

Das Systembrett bietet unter anderem die Möglichkeit, Beziehungen zwischen den aufgestellten Figuren zu erkennen, zu diskutieren und zu interpretieren, Dynamiken im System darzustellen und zu beschreiben, versteckte Verwirrungen aufzulösen, Ressourcen und Hindernisse zu visualisieren, verschiedene Lösungsszenarien zu entwickeln und zu reflektieren und vieles mehr (vgl. Balanceakademie, n.d.; Polt & Rimser, 2006, S. 31) bzw. ganz allgemein gesprochen die Möglichkeit „Ideen, Gedanken und Konstrukte zu einer Situation ins Außen zu bringen“, wodurch etwas Gedachtes „sicht- und begreifbar und dadurch in weiterer Folge auch veränderbar“ (Leeb-Brandstätter, 2014, S. 19) wird. Relevante Informationen und damit Ansatzpunkte im Coaching sind beispielsweise, in welcher Reihenfolge die Figuren als Repräsentanten der zum System gehörigen Personen aufgestellt werden, wo sie im System oder eventuell auch im Außenbereich stehen, wie nahe oder fern sich Figuren(gruppen) stehen, die Blickrichtung von Figuren und vieles mehr (vgl. Balanceakademie, n.d.).

2.2 KARENZ BZW. LÄNGERE BERUFLICHE ABWESENHEIT

Ganz allgemein bedeutet Karenz die Aussetzung eines Arbeitsverhältnisses, wodurch für einen bestimmten Zeitraum die*der Arbeitnehmer*in von der Arbeitspflicht und die*der Arbeitgeber*in von der Entgeltspflicht befreit wird. Charakteristisches Merkmal ist, dass das Arbeitsverhältnis zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden soll, nicht hingegen ob wirtschaftliche Gründe der Arbeitgeberin*des Arbeitgebers oder private Gründe der Arbeitnehmerin*des Arbeitnehmers ausschlaggebend sind (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2023a). Bei einer echten Aussetzung ohne Beendigung des Arbeitsverhältnisses („Karenzierung“), im Gegensatz zu einer auflösenden Aussetzung mit Wiedereinstellungszusage oder -vereinbarung, sind es in der Regel Gründe auf Seiten der Arbeitnehmerin*des Arbeitnehmers. Karenzierungen können aufgrund von rechtlichen Ansprüchen oder auf freiwilliger Basis bzw. mit Ausgleichszahlungen von Dritten oder unentgeltlich erfolgen. Ein Versicherungsschutz besteht teilweise nur zeitlich befristet, beispielsweise bei einem unbezahlten Urlaub für maximal ein Monat, oder für die gesamte Dauer der Karenzierung (vgl. Arbeitsmarktservice, 2023b; Unternehmensservice Portal, 2023). In jedem Fall handelt es sich um eine berufliche Abwesenheit für einen längeren Zeitraum.

2.2.1 ELTERNKARENZ

Die häufigste Form der Karenz ist die Elternkarenz – und hierbei immer noch vor allem die Mütterkarenz (vgl. Riesenfelder & Danzer, 2021, S. 2). In acht von zehn Paaren geht der Vater gar nicht in Karenz, wobei es hierbei merkliche Unterschiede zwischen den Bundesländern bzw. nach Urbanisierungsgrad gibt, und die Dauer der Väterkarenz ist zumeist deutlich kürzer als die der Mütterkarenz. Im September 2022 waren nur ca. 5 Prozent der Kinderbetreuungs-geldbeziehenden Männer (vgl. Mittelstaedt, 2022; Nicoleot, 2023; Riesenfelder & Danzer, 2021, S. 6-11). Nach dem Mutterschutz, d.h. in der Regel acht Wochen nach der Geburt eines Kindes, kann eine Karenz angetreten werden (vgl. Bundesarbeiterkammer, n.d.; Österreich, 2023c). Früher war es ausschließlich Müttern vorbehalten, seit 1990 gibt es auch die Möglichkeit für Väter und seit 2004 einen Rechtsanspruch darauf (vgl. Tragler, 2018).

Die Karenz muss mindestens zwei Monate und kann bis einen Tag vor dem zweiten Geburtstag des Kindes dauern, darüber hinaus wäre es mit einer individuellen Vereinbarung mit der Arbeitgeberin*dem Arbeitgeber möglich und würde aber eher einem unbezahlten Urlaub entsprechen, währenddessen der*dem karenzierten Mitarbeiter*in eventuell und freiwillig ein Kündigungsverzicht gewährt wird. Die Karenzzeit kann zwischen den Eltern geteilt werden, verlängert sich dadurch aber nicht. Eine Erwerbstätigkeit während der Karenz ist maximal geringfügig zulässig (vgl. Bundesarbeiterkammer, n.d.; Österreich, 2023c).

Während der Karenz kann das Kinderbetreuungsgeld bezogen werden, allerdings je nach gewähltem Modell von Kinderbetreuungsgeld und Karenzdauer möglicherweise nicht für die gesamte Zeit. Beim einkommensabhängigen Kinderbetreuungsgeld beträgt die maximale Bezugsdauer für einen Elternteil bis zum ersten Geburtstag des Kindes und sie verlängert sich bei einer Karenz beider Elternteile um zwei Monate. Es werden – gedeckelt – bis zu 80 Prozent der Letzteinkünfte ausbezahlt. Beim Kinderbetreuungsgeldkonto gibt es einen Pauschalbetrag für einen bzw. für beide Elternteile, der über einen selbst gewählten Zeitraum innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (ca. 12 bis 28 Monate für einen Elternteil bzw. ca. 15 bis 35 Monate für beide Elternteile) aufgeteilt bezogen werden kann und als Tagsatz ausgezahlt wird. Je länger die gewählte Bezugsdauer, desto geringer ist der Tagsatz. Das einkommensabhängige Kinderbetreuungsgeld richtet sich an Erwerbstätige, ausgenommen Geringverdienende, mit nicht allzu langer Karenzdauer, hingegen eignet sich das pauschale Modell für Personen mit geringem oder keinem Einkommen oder für eine lange Karenzdauer (vgl. Bundeskanzleramt, n.d.a; Bundeskanzleramt, n.d.b). Die Modellwahl ist also stark von der Einkommenssituation abhängig, generell die häufigere Variante ist aber die erstgenannte (vgl. Riesenfelder & Danzer, 2021, S. 29).

2.2.2 BILDUNGSKARENZ

Seit 1998 gibt es in Österreich die Möglichkeit der Bildungskarenz (vgl. Arbeitsmarktservice, 2019, S. 1). Eine Bildungskarenz ist eine Freistellung mit einer Dauer zwischen zwei Monaten und einem Jahr, um eine Weiterbildung mit einem Bezug zum beruflichen Werdegang zu absolvieren. Dies erfolgt in gegenseitigem Einvernehmen zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in. Anstelle einer Entlohnung aus dem weitergebestehenden Arbeitsverhältnis erhält die karenzierte Person vom Arbeitsmarktservice (AMS) ein Weiterbildungsgeld in der Höhe des fiktiven Arbeitslosengelds. Dieser Bezug ist von einer ausreichenden Weiterbildungsleistung abhängig, in der Regel mindestens 20 Wochenstunden bzw. 8 ECTS-Anrechnungspunkte aus Prüfungsnachweisen pro Studiensemester. Endet das Arbeitsverhältnis während der Bildungskarenz durch Kündigung seitens der Arbeitsgeberin*des Arbeitgebers, kann die Weiterbildung fortgesetzt und auch weiterhin Weiterbildungsgeld bezogen werden. Bei einvernehmlicher Vertragsauflösung oder Kündigung seitens der Arbeitnehmerin*des Arbeitnehmers endet hingegen die finanzielle Unterstützung durch das AMS (vgl. Arbeitsmarktservice, 2023a; Österreich, 2023b). Vor der Bildungskarenz muss es eine mindestens sechsmonatige Beschäftigung über der Geringfügigkeitsgrenze im gleichen Unternehmen gegeben haben, eine Wiedereinstellungszusage ist nicht erforderlich und es besteht nur ein allgemeiner Motivkündigungsschutz, kein grundsätzlicher Kündigungsschutz (vgl. Österreich, 2023b; Wirtschaftskammer Österreich, 2023b). Dennoch sind drei Viertel der Personen mit einer Beschäftigung nach der Bildungskarenz dann bei der gleichen Arbeitgeberin*beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt (vgl. Arbeitsmarktservice, 2019, S. 3-4).

Auch wenn der Bildungskarenz eine zunehmende Beliebtheit attestiert wird und dies durch eine fast Versechsfachung von 2008 bis 2017 unterlegt wird, war die Nutzung in absoluten Zahlen zumindest über lange Zeit dennoch eher gering: Der damalige Rekordwert lag bei 9613 Personen, die 2017 in Bildungskarenz gegangen sind (vgl. Agenda Austria, 2019). Im nächsten Jahr waren es dann aber schon über fast 15000 Personen (vgl. Arbeitsmarktservice, 2019, S. 2). In Anspruch genommen wird die Möglichkeit der Bildungskarenz tendenziell eher von Frauen und eher von Personen mit einer bereits davor höheren Bildung sowie überwiegend von Personen zwischen 22 und 44 Jahren und von österreichischen Staatsbürger*innen (vgl. Arbeitsmarktservice, 2019, S. 2).

2.2.3 SABBATICAL UND UNBEZAHLTER URLAUB

Ein Sabbatical oder „Freijahr“ ist eine Auszeit zwischen drei Monaten und einem Jahr, die einen vorübergehenden Ausstieg aus dem beruflichen Alltag ermöglicht und nicht an bestimmte Gründe oder Leistungen gekoppelt ist. Ein Anspruch besteht generell nicht, aber es gibt beispielsweise für Beamtinnen*Beamte und Vertragsbedienstete des Bundes und der Länder sowie in einigen Kollektivverträgen relevante Regelungen. Voraussetzungen sind meist bestimmte Mindestgrößen der Unternehmen hinsichtlich der Mitarbeiter*innenanzahl oder Mindestbetriebszugehörigkeiten. (vgl. Arbeitsmarktservice, 2021; Gesundheitsportal, 2021). Da es keine allgemeinen arbeitsrechtlichen Bestimmungen gibt und es auch keine Förderungen durch öffentliche Stelle mit damit einhergehenden Regelungen gibt, ist für ein Sabbatical eine einvernehmliche und möglichst genaue Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in sinnvoll. Die Finanzierung erfolgt ausschließlich durch die*den Arbeitnehmer*in, sehr häufig durch anteiligen Lohnverzicht oder durch ein Ansparen von (Über-)Stunden über mehrere Jahre vor dem Sabbatical. Damit bleiben Anstellung, Gehaltszahlung und auch Sozialversicherungsschutz während der Auszeit aufrecht (vgl. Arbeitsmarktservice, 2021; Herndler, 2020, Stepstone, 2023).

Im Gegensatz dazu ist ein unbezahlter Urlaub eine berufliche Auszeit ohne Gehaltszahlungen und damit – nach einem Monat – auch ohne Sozialversicherungsschutz oder sonstige Absicherungen (vgl. Österreichische Gesundheitskasse, 2023; Stepstone, 2023; Unternehmensservice Portal, 2023; Wirtschaftskammer Österreich, 2023a). Für das erste Monat sind die Sozialversicherungsbeiträge von der beurlaubten Person bereits selbst zu bezahlen, danach endet die Pflichtversicherung und gibt es nur die Möglichkeit der Selbstversicherung (vgl. Österreichische Gesundheitskasse, 2023; Unternehmensservice Portal, 2023; Wirtschaftskammer Tirol, n.d.). Diese Form der Auszeit ist also nicht nur mit dem Verzicht auf Einkünfte verbunden, sondern auch mit zusätzlichen Kosten. Auf einen unbezahlten Urlaub gibt es keinen Rechtsanspruch, d.h. er ist einvernehmlich zu vereinbaren und die*der Arbeitnehmer*in dabei gänzlich auf das Entgegenkommen der Arbeitgeberin*des

Arbeitgebers angewiesen. Alles, inklusive Dauer, ist völlig frei zu vereinbaren, da es keine rechtlichen Grundlagen dafür gibt, aber das Arbeitsverhältnis bleibt ruhendgestellt weiterhin aufrecht (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2023a; Wirtschaftskammer Tirol, n.d.).

Da Sabbatical und unbezahlter Urlaub alleinige Angelegenheit von Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*in sind und unabhängig von öffentlichen (Förder-)Stellen durchgeführt werden, gibt es keine Statistiken zur Anzahl, üblichen Dauer oder den nutzenden Personengruppen.

2.2.4 ANDERE FORMEN VON ABWESENHEIT

Es gibt auch noch weitere Formen bzw. Gründe für längere berufliche Abwesenheiten, die aber nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen. Diese haben gemeinsam, dass der Beginn der Abwesenheit sehr kurzfristig eintritt und somit nahezu oder gar keine Vorbereitungszeit für Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in besteht sowie dass die Dauer der Abwesenheit nicht absehbar oder gar vereinbart ist und somit keine strukturierte Wiedereinstiegsvorbereitung möglich ist.

Einerseits kann aufgrund von Krankheit oder Unfall der Arbeitnehmerin*des Arbeitnehmers eine plötzliche Abwesenheit eintreten. Andererseits kann kurzfristig im familiären Umfeld der Arbeitnehmerin*des Arbeitnehmers eine Situation auftreten, die eine teilweise oder gänzliche Abwesenheit verursacht. Hierfür gibt es in Österreich seit einigen Jahren zwei Varianten, die Pflegekarenz (oder -teilzeit) als Akutmaßnahme zur Überbrückung bis maximal drei Monate (vgl. Österreich, 2023a) sowie die Hospizkarenz zur Sterbebegleitung naher Angehöriger unter Entfall der Bezüge und für bis zu drei Monaten mit Verlängerungsmöglichkeit, so dass es im Falle eines schwersterkrankten Kindes maximal neun Monate sein können (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2023c).

Darüber hinaus werden eher kürzere Abwesenheiten wie Urlaub oder auch ein Papamonat nicht berücksichtigt, weil es hier aufgrund der überschaubaren Dauer in der Regel keinen beruflichen Ausstieg und Wiedereinstieg gibt bzw. keine formalen oder technischen Aufgabenneuverteilungen unter verbleibenden Mitarbeiter*innen erfolgen und auch keine Ersatzkräfte beschäftigt werden.

2.2.5 AUSWIRKUNGEN VON KARENZ BZW. LÄNGERER BERUFLICHER ABWESENHEIT

Eine längere berufliche Abwesenheit, aus welchem Grund auch immer, wird in der Regel mit verschiedenen positiven Effekten für die jeweilige Person, indirekt aber möglicherweise auch ihr Umfeld, verbunden. Die „Freiheit“ von beruflichen Verpflichtungen ermöglicht es neues Wissen zu erwerben oder bestehendes Wissen zu erweitern bzw. auch verschiedene Kompetenzen und Interessen (wieder) zu entdecken. Das gilt explizit für die Bildungskarenz, die ja zu diesem Zweck erfolgt, aber auch für die anderen genannten Abwesenheitsformen, beispielsweise weil durch die Elternschaft und Kinderbetreuung soziale Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen wie Zeitmanagement, Kreativität und Disziplin erworben werden oder im Rahmen eines längeren Auslandsaufenthalts Sprachkenntnisse reaktiviert werden. Darüber hinaus gelten längere berufliche Auszeiten auch als Möglichkeit, um Energiereserven wieder aufzuladen, die seelische Gesundheit zu fördern, die Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen wieder herzustellen und Überlastungserscheinungen oder Burn-outs vorzubeugen. Ein Perspektivenwechseln und das Neuordnen von Prioritäten, das Realisieren langgehegter Wünsche, neue Erfahrungen sammeln, die Persönlichkeit weiterentwickeln und Reflexionsprozesse über sich selbst, das bisherige Tun und die Zukunftsperspektiven in Gang zu bringen sind weitere positive Effekte, die einer längeren beruflichen Auszeit zugeschrieben werden (vgl. Gesundheitsportal, 2021; Pfau, 2021, S. 30; Rebhandel, 2007, S. 77; Stepstone, 2023).

Angesichts der genannten Aspekte könnte leicht übersehen oder ausgeklammert werden, dass sich eine längere berufliche Abwesenheit sowohl auf die Person selbst als auch das berufliche Umfeld auch negativ auswirken kann. Für die abwesende Person besteht das Risiko, dass Wissen veraltet und berufliche Qualifikationen entwertet werden, wodurch sie nicht mehr up-to-date im Tagesgeschäft ist bzw. es erschwert wird sich wieder in ihre Position einzufinden oder generell am Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen, dass sich die Unternehmensorganisation und -struktur verändert, wodurch der Anschluss im „vertrauten“ Umfeld verloren gehen kann, oder auch dass persönliche Kontakte und Netzwerke verloren gehen (vgl. Kunze, 2016; Frosch, 2012, S. 111; Pfau, 2021, S. 11; Stepstone, 2023). Für die Betriebe können der vorübergehende Know-how-Verlust und die Lücke in Struktur und Abläufen eine große Herausforderung darstellen, wenn gut eingearbeitete Mitarbeiter*innen für eine gewisse Zeit nicht verfügbar sind. Für die verbleibenden Kolleg*innen kann eine Abwesenheit mit zusätzlichem Aufwand einhergehen: Wird eine Ersatzkraft beschäftigt, muss zusätzliche Energie in deren Einschulung und Team-Integration investiert werden. Wird hingegen für diesen Zeitraum kein Ersatz gesucht bzw. gefunden, sind die verbleibenden Mitarbeiter/innen mit Mehrarbeit belastet und kann es rasch zu deren Überlastung führen (vgl. Dietscher, 2014, S. 12 und S.18).

2.3 WIEDEREINSTIEG UND SYSTEMISCHES KARENZ-COACHING

2.3.1 WIEDEREINSTIEG UND UNTERSTÜTZUNGSBEDARF

Der Wiedereinstieg nach einer längeren beruflichen Abwesenheit ist eine sensible Phase für alle Beteiligten, allerdings im Vergleich zu Onboarding-Maßnahmen für neue Mitarbeiter*innen oder den teilweise verpflichtenden Unterstützungen nach längeren krankheitsbedingten Ausfällen noch kaum im Fokus von Unternehmen (vgl. Pfau, 2021, S. 2). Allgemeine Konzepte zum beruflichen Wiedereinstieg gibt es beispielsweise vom AMS oder als politische Willensbekundung und beziehen sich grundsätzlich auf Eltern bzw. vor allem Mütter nach einer Elternkarenz (vgl. Frosch, 2012, S. 20 und S. 29). Obgleich auch ein Wiedereinstieg nach anderen längeren Abwesenheiten ebenso unterstützt werden sollte, ist diese Ausrichtung nachvollziehbar, einerseits angesichts der oben genannten Fallzahlen, andererseits aufgrund der gesellschaftlichen Bedeutung von Elternschaft und damit der Akzeptanz für solche Maßnahmen, aber auch weil hier etwas einheitlichere und systematischere Ansätze konzipierbar bzw. förderbar sind im Vergleich zu den noch stärker individuellen Anforderungen von Wiedereinstiegen beispielsweise nach einem Sabbatical oder einem unbezahlten Urlaub. Allgemein lässt sich aber wohl attestieren, dass der Wiedereinstieg in den Beruf oftmals mit zahlreichen Problemen verbunden ist und Aushandlungsprozesse verschiedener Anforderungen, beispielsweise zwischen den Bereichen Familie und Beruf, unausweichlich scheinen. Dabei gilt es – abgesehen von eigenen Erwartungen – auch externem Druck von mehreren Seiten standzuhalten, um Ansprüchen der Gesellschaft beispielsweise an die Elternrolle und beruflichen Anforderungen von Unternehmen bzw. Kolleg*innen zu entsprechen (vgl. Lothaller, 2011, S. 121-122, S. 128-130; Pfau, 2021, S. 1). Dabei sollten Arbeitgeber*innen sich der Problematik insofern bewusst werden als berufstätige Eltern mehrheitlich (78% der Mütter und 53% der Väter) der Familie vor dem Beruf in einem Konfliktfall den Vorrang geben (vgl. Pfau, 2021, S. 6). Wölfl bringt es auf den Punkt: „Es gibt viele Möglichkeiten für Unternehmen, den Prozess von der Meldung einer Schwangerschaft bis zur Phase nach dem Wiedereinstieg für Eltern, Führungskräfte und das Unternehmen als Win-win für alle zu gestalten. [...] Darum investiert Zeit und Kreativität in das Management der Elternzeit, liebe Unternehmen!“ (Wölfl, 2023, S. 124) Denn „im Hinblick auf die Fachkräftesicherung ist die Steigerung der Attraktivität von Unternehmen durch eine familienfreundliche Ausrichtung heute inzwischen unerlässlich.“ (Pfau, 2021, S. 16; vgl. auch S. 30-31)

Eine geeignete Unterstützung in dieser Phase benötigen einerseits die Wiedereinsteiger*innen selbst. Im Falle einer Elternkarenz ist beim Wiedereinstieg die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein zentrales Thema (vgl. Frosch, 2012, S. 29; Hoffer-Pober, Pichler & Steinböck, 2011, S. 146-147; Lothaller, 2011, S. 13-23; Rebhandl, 2007, S. 76; Wölfl, 2023, S. 122), aber auch

falls sich während eines Sabbaticals neue Interessen zu verbindlichen Engagements entwickelt haben, beispielsweise soziale oder gesellschaftliche Aktivitäten, oder die Ausbildung am Ende der Bildungskarenz noch nicht abgeschlossen und danach berufsbegleitend fortgeführt wird, kann es zu Vereinbarkeitsproblemen oder zumindest Aushandlungsbedarf zwischen den Bereichen kommen. Berndt (2016) betont, dass sich im Laufe eines Sabbaticals nicht nur etwas ändern kann, sondern man bewusst etwas verändern muss: Eine Auszeit ohne Plan und nur als Abstand vom Beruf helfe zwar vielleicht kurzzeitig Kraft zu tanken. Aber einfach so wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren, würde nichts ändern und nach kürzester Zeit würde man „wieder am gleichen Punkt der Unzufriedenheit oder des Erschöpfenseins ankommen“. Somit müsse man ausdrücklich „neue Strukturen schaffen, um nicht aufs Neue im Hamsterrad zu landen. [...] Dafür wiederum ist das Sabbatical gut: Man hat die Zeit, die Pläne wirklich zu durchdenken und neue zu machen. Um wieder handlungsbereit und handlungsfähig zu sein“ und somit die Auszeit gewinnbringend zu nutzen (Berndt, 2016, S.182). Hinsichtlich der beruflichen Anforderungen und auch der Integration ins Unternehmen muss nach der Abwesenheit das Vertrauen in eigene Fähig- und Fertigkeiten mitunter erst wieder entstehen (vgl. Pfau, 2021, S. 11). Auch muss nach der längeren beruflichen Abwesenheit wieder ein geeigneter Umgang mit den latenten Funktionen von Erwerbsarbeit nach Jahoda (1981) gefunden werden, also beispielsweise Gewöhnung an strukturierte Zeitvorgaben oder Wiedererlangung von Identität und Status (vgl. Lothaller, 2011, S. 8-9).

Eine geeignete Unterstützung in dieser Phase benötigen andererseits aber auch verschiedene Personen ihres Umfelds: Das sind vor allem ihre Führungskräfte und Kolleg*innen, die mit der*dem „neuen alten“ Mitarbeiter*in zurecht kommen müssen und sie*ihn reintegrieren müssen, und Partner*innen, die mit der veränderten privaten Situation umgehen müssen bzw. den Wiedereinstieg mittragen müssen (vgl. Pfau, 2021, S. 4-5). Cipa weist darauf hin, dass infolge personeller Veränderungen in Führungsdynaden oder Teamzusammensetzungen immer die typischen Teamentwicklungsphasen z. B. nach Tuckman (1965) durchlaufen werden (vgl. Cipa, 2022, S. 252). In Unternehmen entstehen oft feste Netzwerke, „in denen sich nach und nach eine eigene Subkultur aufgrund ähnlicher Arbeitsweisen, Zielvorstellungen oder gemeinsamer Erlebnisse, gemeisterter Krisen oder erfolgreich abgeschlossener Projekte bildet“ (Cipa, 2022, S. 252). Ein solches Netzwerk wird durch eine längere Abwesenheit einer Person gleich zweimal verändert. Zuerst muss der Ausstieg kompensiert werden und eventuell eine Ersatzkraft integriert werden. Damit und auch während der gesamten Abwesenheit formiert sich das Netzwerk weiter und ist beim Wiedereinstieg nicht mehr so wie vor dem Ausstieg. Also muss auch beim Wiedereinstieg der Verlust der Ersatzkraft kompensiert und das frühere Netzwerk-Mitglied wieder integriert werden. Eingespielte Interaktionsmuster funktionieren möglicherweise nicht mehr, Unverständnis und Irritationen können auftreten. Daher müssen im Netzwerk zweimal „vorhandene eingeschwungene Interaktionsmuster verlernt und nach und nach durch neue Muster ersetzt werden. Je bewusster dieser Prozess auf beiden Seiten gestaltet und durch Feedback begleitet wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Anpassung auch bei unterschiedlichen Charakteren oder Arbeitsstilen gelingt.“ (Cipa, 2022, S. 253)

Im privaten Umfeld können neue oder vermehrte Kompensationserfordernisse entstehen, wenn eine Person nach einer längeren beruflichen Abwesenheit – und damit potenziell mehr oder zumindest flexiblerer Verfügbarkeit für private Anforderungen – einen Wiedereinstieg meistern muss. Auch hier kann es zu Veränderung eingespielter Interaktionsmuster oder Aufgabenaufteilungen kommen. Und es kann von der*dem Partner*in eine emotionale Unterstützungsleistung erforderlich werden und sie*ihm damit (über)fordern, wenn der berufliche Wiedereinstieg mit Hürden versehen ist (vgl. Pfau, 2021, S. 4-5; Lothaller, 2011, S. 116-117). Auch hier könnten die latenten Funktionen von Erwerbsarbeit eine Rolle spielen, wenn beispielsweise Ziele und Zwecke, die über die Person selbst hinausreichen, bedeutsamer werden oder vermehrt soziale Kontakte außerhalb der Kernfamilie erfolgen (vgl. Lothaller, 2011, S. 8-9).

Verschiedene Konzepte für einen erfolgreichen Wiedereinstieg weisen darauf hin, dass die Beschäftigung damit nicht erst unmittelbar davor oder währenddessen erfolgen sollte, sondern ein erfolgreicher Wiedereinstieg bereits vor dem Ausstieg beginnt und während der Abwesenheit sinnvoll begleitet wird (vgl. Pfau, 2021, S. 22-30; Rebhandl, 2007, S. 76). In der Praxis dürfte es aber oftmals erst dann um den Wiedereinstieg gehen, wenn er unmittelbar bevorsteht, dürfte die Planung kaum gemeinsam erfolgen und sich auch nur auf den Termin für die Rückkehr beziehen und das Kontakthalten auf persönliche und individuelle Kontakte beschränkt sein – also ein Vorgehen, das weder systematisch noch systemisch erfolgt.

2.3.2 SYSTEMISCHES KARENZ-COACHING

Wenn, im Sinne der obigen Ausführungen, ein Wiedereinstieg nach einer längeren beruflichen Abwesenheit kein punktuell Ereignis, sondern ein Prozess ist und wenn ein Wiedereinstieg nicht ein isoliertes Thema der betreffenden Person ist, sondern mehrere Akteur*innen im beruflichen und privaten Umfeld betrifft, dann ergibt sich fast unausweichlich, dass die Karenz und die Rückkehr aus der Karenz durch ein Coaching mit einem systemischen Ansatz begleitet werden können, ja sogar sollen, eigentlich müssen. Grundsätzlich ist Coaching bereits ein Thema der Personalentwicklung nach der Elternkarenz oder zur Vereinbarkeit von Lebensbereichen – oft mit dem Mascherl „Frauenförderung“ und immer bezogen auf Elternkarenz und immer adressiert an die zurückgekehrte Person (vgl. Hoffer-Pober, Pichler & Steinböck, 2011, S. 146-147; Frosch, 2012, S. 29; Wölfl, 2023, S. 122). Ebenso wie viele Beratungsangebote, die die relevanten Regelungen und vorhandenen Möglichkeiten erklären sowie den Weg dorthin weisen, greift das zu kurz. Erstens, weil eben die alleinige Arbeit mit der*dem Wiedereinsteiger*in die Bedürfnisse und Probleme, aber auch Ressourcen der anderen Betroffenen, die es rund um den Wiedereinstieg gibt, unberücksichtigt und damit nicht aufgearbeitet bleiben, also das System nur an einer Stelle unterstützt wird und einseitig betrachtet wird – wenn nur an einem Rad gedreht wird und die anderen gar nichts davon

wissen, wird sich der Karren nicht bewegen und schon gar nicht in die passende Richtung. Zweitens, weil es verschiedene Formen der Karenzierung gibt und sowohl für Frauen als auch Männer nach einer längeren beruflichen Abwesenheit in jeglicher Form eine bedarfsgerechte und individuelle Unterstützung wichtig ist. Denn „aufgrund der vielfältigen Lebensausgangssituationen, in denen sich die Wiedereinsteiger*innen befinden, kann eine pauschalisierte Vorgehensweise kaum zum Erfolg führen.“ (Pfau, 2021, S. 18) Und drittens, weil ein erfolgreicher Wiedereinstieg eigentlich schon vor dem beruflichen Ausstieg beginnt und jedenfalls nicht erst unmittelbar mit der Rückkehr. Es handelt sich nicht um klassische Onboarding-Prozess, wie sie bei ganz neuen Mitarbeiter*innen inzwischen üblich sind, „sondern vielmehr Offboarding-Onboarding-Prozesse, sprich strukturierte und begleitete Aus- und Wiedereinstiegsprozesse“ (Pfau, 2021, S. 37).

Als Idealbild eines systemischen Karenz-Coachings wird daher ein Multi-Akteur*innen-Ansatz gesehen, wobei es grundsätzlich Coaching-Einzelsettings mit den relevanten Personen sind und das verbindende Element die*der Coach sowie natürlich der eine konkrete Karenz-Anlassfall sind, und die Begleitung möglichst schon vor dem beruflichen Ausstieg und jedenfalls einige Zeit vor dem Wiedereinstieg beginnt.

Das zu realisieren scheint nicht unbedingt einfach und erfordert neben der Bereitschaft der verschiedenen Akteur*innen auch zeitliche und finanzielle Ressourcen. Doch Pfau weist darauf hin, dass sich der Ressourceneinsatz für einen erfolgreichen Wiedereinstieg für Unternehmen lohnt, denn der Bereich der Personalakquise als Alternative erfordert enorme zeitliche und finanzielle Aufwendungen. Ein Kosten-Nutzen-Vergleich spricht dafür, Mitarbeiter*innen schnell und möglichst friktionsfrei wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und qualifizierte Fachkräfte an das Unternehmen zu binden (vgl. Pfau, 2021, S. 30-31).

3 PRAXISTEIL

3.1 FORSCHUNGSFRAGE

Wie kann Karenz-Coaching mit dem Systembrett die beteiligten Personen unterstützen und zu einem erfolgreichen Wiedereinstieg nach einer längeren Abwesenheit beitragen?

3.2 FALLBEISPIELE

3.2.1 BEISPIEL A

Beispiel A behandelt das Coaching einer weiblichen Führungskraft in Karenz. Es gab einen Coachingtermin mit Frau A Ende Juli 2023 und einen Anfang Oktober 2023. Frau A war zum Zeitpunkt des ersten Termins etwas mehr als acht Monate in Mutterschutz bzw. Elternkarenz und die Karenz war noch für etwa fünf Monate geplant. Etwa zwei Wochen nach dem Coachingtermin stand aber bereits ein geringfügiger Wiedereinstieg mit ca. 2 bis 3 Stunden pro Woche bevor, in der Organisationseinheit der vorherigen Tätigkeit, aber mit einer anderen Aufgabe. Der zweite Coachingtermin fand knapp eineinhalb Monate nach diesem geringfügigen Wiedereinstieg statt und rund drei Monate vor dem Vollzeit-Wiedereinstieg – aus gesundheitlichen Gründen etwas später als ursprünglich geplant. Der Kontakt mit Frau A kam über eine gemeinsame Bekannte zustande und es wurden vorab telefonisch ein kostenloses Coaching vereinbart sowie die Rahmenbedingungen inklusive der Verwendung als Fallbeispiel für die vorliegende Arbeit besprochen.

3.2.1.1 ABLAUF – TERMIN 1

Der Coachingtermin hatte eine Dauer von rund 90 Minuten.

In der ersten Phase, der Begrüßung, wurden die gegenseitige Ansprache mit „Du“ vereinbart und sehr kurz allgemeine Themen wie die Vertraulichkeit des Besprochenen und die Offenheit im Umgang miteinander sowie spezielle Themen zur Verwendung für die vorliegende Arbeit wie die Erstellung eines Audiomitschnitts sowie von Fotos von Materialien abgeklärt.

In der rund 15-minütigen Analysephase wurden die Karriere im aktuellen Unternehmen seit 2016 und die aktuelle Situation im Unternehmen, die relevanten Personen im beruflichen Umfeld sowie die aktuell bestehenden Wiedereinstiegsoptionen besprochen. In etwa der ersten Hälfte der Zeit schilderte Frau A die Situation, in der zweiten Hälfte fasste der Coach kurz

zusammen, was er verstanden hatte, woraus sich dann noch Ergänzungen von Frau A ergaben, und fragte er noch zu einzelnen Punkten nach. Am Ende dieser Phase wurden von Frau A ihre grundsätzlichen offenen Fragen formuliert, nämlich wie sie sich zwischen den Optionen entscheiden sollte und damit einhergehend in welcher Funktion und in welchem Tätigkeitsbereich sowie mit welchem Beschäftigungsausmaß sie nach der Karenz ins Unternehmen zurückkehren sollte.

Da diese Fragen den Rahmen eines Coachingtermins sprengen würden, wurde als Ziel nach der Analysephase für den Coachingtermin von Frau A formuliert, dass Sie „mehr Klarheit“ gewinnen wolle und erkennen wolle, welche Schritte sie am Weg zur Entscheidung als nächstes setzen soll.

In der nun folgenden, sehr ausführlichen Arbeitsphase mit einer Dauer von rund 65 Minuten wurden die aktuell bestehenden Optionen mit der Methode des Systembretts nacheinander bearbeitet und anhand der aufgestellten Figuren aus der Sicht von Frau A und auch aus jener der jeweils beteiligten Personen reflektiert. Am Ende der Arbeitsphase wurde eine vergleichende Bewertung der Optionen durchgeführt.

Zum Abschluss des Coachings wurden im Sinne einer Neuschöpfung die aus der Arbeitsphase abgeleiteten Erkenntnisse in nun umzusetzende konkrete Aufgaben überführt und die weiteren Bedarfe festgehalten sowie danach die Erkenntnisse, aber auch der Coachingtermin evaluiert. Aus dieser Evaluierung ergab sich am Ende die Frage von Frau A nach einem Folgetermin ca. ein Monat nach dem bevorstehenden geringfügigen Tätigkeitsbeginn, wenn verschiedene Informationen eingeholt sein und Aufgaben erledigt sein sollten, und möglichst vor dem Termin für die verbindliche Bekanntgabe der Wiedereinstiegsform nach Karenzende gegenüber der Firma. Dies wurde zugesagt.

3.2.1.2 ANALYSE / INHALT – TERMIN 1

Frau A war seit 2016 im Unternehmen angestellt, sie hat nach etwa zwei Jahren eine und dann noch eine zweite Abteilungsleitung übernommen sowie in ihrem Bereich Umstrukturierungen in Organisation, Abläufen und Arbeitsweise durchgeführt, wobei aufgrund des bestehenden Kinderwunsches dabei bereits einzelne Vorbereitungen für die eigene Abwesenheit erfolgt waren. Zum Karenzbeginn bestand der Bereich aus rund 40 Mitarbeiter*innen in fünf Teams mit jeweils einer*inem Teamleiter*in. Eine Teamleiterin war als Stellvertreterin definiert. Die Abteilung war Teil eines von mehreren Hauptbereichen des Unternehmens, mit einem Bereichsleiter und wenigen weiteren Abteilung und einer größeren Anzahl an Einzelpersonen und kleinen Teams, die direkt dem Bereichsleiter zugeordnet und berichtspflichtig waren. Das Verhältnis von Frau A zu ihrem Bereichsleiter war sehr gut und offen, seinerseits war ein Wiedereinstieg in genau die gleiche Konstellation zugesagt. Die Schilderungen über den Vorgesetzten waren von großer Wertschätzung geprägt. Neben diesem Hauptbereich bestanden

parallel weitere Hauptbereiche, ebenfalls mit Bereichsleiter*innen und ähnlichen Unterstrukturen. Übergeordnet gab es einen Standortleiter für diesen großen Firmenstandort eines internationalen Unternehmens.

In der Zwischenzeit haben sich jedoch einige Dinge verändert. Erstens hat die Stellvertreterin Gefallen an der Aufgabe und höheren Verantwortung gefunden und hat signalisiert, dass sich nicht auf den Posten einer normalen Teamleiterin zurückkehren möchte. Zweitens hat die Leiterin eines anderen Hauptbereichs signalisiert, dass sie Frau A gerne als Leiterin einer ihrer Abteilungen gewinnen würde, da es in dieser Abteilung aufgrund der dortigen Führungskraft Probleme gab. Diese Hauptabteilungsleiterin fungierte rund ein Jahr als Mentorin von Frau A innerhalb der Firma und Frau A wurde intern auch als potenzielle Nachfolgerin für diese Hauptbereichsleiterin nominiert. Drittens hat der Hauptbereichsleiter von Frau A vage Überlegungen für Umstrukturierungen in seinem Bereich angesprochen, um die vielen bisherig direkt zugeordneten Einzelpersonen und Kleinteams zu bündeln.

Daraus ergaben sich für Frau A die ursprüngliche Variante mit der Rückkehr als Abteilungsleiterin in jene Konstellation, aus der sie in Karenz gegangen ist, und drei weitere Optionen für Ihre berufliche Zukunft:

1. Frau A kehrt als Abteilungsleiterin ihres Bereichs zurück und ihre Stellvertreterin übernimmt als Leiterin eine neu aus den bisherigen Einzelpersonen und Kleinteams geschaffene Abteilung.
2. Frau kehrt als Leiterin einer neu aus den bisherigen Einzelpersonen und Kleinteams geschaffenen Abteilung zurück und ihre Stellvertreterin übernimmt als Abteilungsleiterin den bisherigen Bereich von Frau A.
3. Frau A wechselt in den anderen Hauptaufgabenbereich und übernimmt dort die Abteilungsleitung, ihre Stellvertreterin übernimmt ihre bisherige Abteilungsleitung ohne parallele Umstrukturierungen.

Für den bevorstehenden Wiedereinstieg mit wenigen Stunden pro Woche war eine Sonderaufgabe im Hauptaufgabenbereich und keine dieser drei Optionen geplant. Nach dem Karenzende war für drei Monate eine Vollzeittätigkeit geplant und danach aus aktueller Sicht eine Reduktion auf Teilzeit mit maximal 30 Wochenstunden gewünscht.

3.2.1.3 ARBEIT / METHODE – TERMIN 1

Um das Ziel von Frau A, „mehr Klarheit“ zu gewinnen, mit den von Frau A genannten Optionen zu vereinen, wurde die Methode „Systembrett“ gewählt. Auf einem kleinen Tisch wurde eine Plane mit vorgezeichnetem Systembrett-Rahmen aufgelegt, die vom Coach im Vorfeld bei der BALANCE Akademie erworben und für das Coaching neben anderen

Utensilien vorbereitet wurde. Dazu wurde Frau A außerdem eine Box mit rund 40 bunten, verschiedene großen Figuren zur Verfügung gestellt, aus der sie frei wählen konnte.

Die Instruktion war kurz gehalten und beschränkte sich weitgehend darauf, dass Frau A für die relevanten Personen eine geeignete Figur auswählen solle und so auf dem Systembrett positionieren solle, wie es ihr passend erschien. Als erste Situation sollte sie die vorab mit dem Vorgesetzten vereinbarte Konstellation aufstellen.

Frau A hat – in dieser Reihenfolge – aufgestellt: Sich selbst (lila), ihren Vorgesetzten (blau), ihre Stellvertreterin (orange), die andere Hauptabteilungsleiterin (gelb) sowie etwas zeitverzögert ihr Kind (lila, klein). Kommentiert wurde dazu, dass sie und ihr Vorgesetzter sehr eng zusammenstehen, ihre Stellvertreterin in ihrem Rücken steht und die andere Hauptabteilungsleiterin ihnen gegenüber mit Blick auf Frau A, da sie sie ja gerne abwerben möchte. Das Kind wurde dann noch hinzugesetzt, weil es für die Situation bzw. Entscheidung von Frau A relevant sei. Auch auf Nachfragen wurden keine weiteren Personen als relevant ergänzt, da ihr Mann mit jeder Entscheidung einverstanden sei und keine für ihn einen Unterschied ergeben würde sowie weil sonst keine Personen für Frau A in der Aufstellung bedeutsam seien.



Abb. 1: Aufstellung der Ausgangskonstellation

Mit der Aufstellung in Abbildung 1 war Frau A sehr schnell zufrieden und hat im Verlauf nur geringfügige Nachjustierungen vorgenommen. Bei der Besprechung der Aufstellung kam Frau A aber sehr schnell zum Punkt, dass diese Konstellation nicht realistisch sei, weil ihre Stellvertreterin nicht mehr in den Hintergrund treten wolle und diese Variante zwar von ihrem Vorgesetzten zugesagt und im Fall der Fälle auch umgesetzt würde, aber dann würde nach Einschätzung von Frau A wohl die Stellvertreterin den Bereich oder auch die Firma verlassen – und das wolle niemand. Daher wurde diese Variante von Frau A ad acta gelegt.

Frau A entschied sich dafür, als nächstes die obige Option 1 aufzustellen und verwendete die Ausgangsaufstellung als Grundlage dafür. Sie rückte dafür die Stellvertreterin nach vorne, so dass sie auf der anderen Seite neben ihrem Vorgesetzten stand – mit leicht mehr Abstand zwischen den Figuren als zwischen ihrer Figur und ihrem Vorgesetzten. Und sie legte die

andere Hauptabteilungsleiterin um, weil sie in dieser Variante ja eigentlich keine Rolle spielen würde.



Abb. 2: Aufstellung der Option 1

Auch mit dieser Aufstellung in Abbildung 2 war Frau A sehr schnell zufrieden und hat keine Nachjustierungen vorgenommen. Bei der Besprechung der Aufstellung hat Frau A diese erläutert und auch die positiven Aspekte für die verschiedenen Personen genannt. Auf Nachfrage des Coaches wurden dann auch Person für Person die möglichen Nachteile genannt. Als das erfolgt war und auch noch einige weitere Gedanken ausgesprochen waren, hat Frau A diese Variante als abgeschlossen definiert und damit den nächsten Schritt eingeleitet.

Frau A entschied sich dafür, die obige Option 2 aufzustellen. Dafür tauschte sie, wie in Abbildung 3 ersichtlich, einfach nur die Figuren ihrer Stellvertreterin bzw. von ihr und ihrem Kind aus, so dass sie jeweils an der anderen Seite des Vorgesetzten standen. Auch hier folgte eine Besprechung wie sie für Option 1 skizziert wurde.



Abb. 3: Aufstellung der Option 2

Als letzte Variante hat Frau A dann die obige Option 3 aufgestellt, wofür die andere Hauptabteilungsleiterin wieder hingestellt wurde und die Figur von Frau A zu ihr wechselte und zu ihrer bisherigen Position blickte. Wie in Abbildung 4 erkennbar ist, war zwischen

diesen Figuren einiger Abstand. Und ebenso wurde das Kind von Frau A versetzt, wiederum neben sie, aber auch hier mit einigem Abstand. Das wurde so kommentiert, dass in der Variante weniger Zeit, Energie und Aufmerksamkeit für das Kind zur Verfügung stehen würde, aber es schon vereinbar wäre. Der Vorgesetzte und die Stellvertreterin blieben unverändert auf ihren Positionen stehen, der Vorgesetzte wurde aber etwas nachjustiert, so dass sein Blick auf Frau A gerichtet war. Das wurde so kommentiert, dass er sie ja behalten wolle und in der Variante als Mitarbeiterin verlieren würde, er aber andererseits mit ihr in der neuen Aufgabe zusammenarbeiten würde und hierdurch auch einen Mehrwert für seine Arbeit im Vergleich zur derzeitigen dortigen Abteilungsleitung erwarten würde. Diese Aufstellung dauerte geringfügig länger als die vorherigen, weil die Veränderungen bzw. dies Option etwas ausführlicher und auch emotional eher intensiver erläutert wurden. Auch hier folgte dann eine Besprechung wie sie für Option 1 skizziert wurde.



Abb. 4: Aufstellung der Option 3

Nach Abschluss der verschiedenen Optionen erfolgte eine zusammenfassende Besprechung, in der die Varianten und die damit verbundenen Gedanken reflektiert wurden und auch eine quantitative Bewertung durchgeführt wurde, für die Frau A die Vor- und Nachteile für sie selbst aufwiegen sollte und dem einen Punktwert geben sollte. Dies ergab schlussendlich, nach kurzem Hin und Her, eine 1 für Option 2, eine 0 für Option 1 und eine -1 für Option 3.

3.2.1.4 KURZREFLEXION – TERMIN 1

Frau A war mit dieser Erkenntnis zufrieden und hatte das Ziel „mehr Klarheit“ für sich erreicht. Frau A hatte erkannt, dass vor allem die Option 3 für sie derzeit zu viele Nachteile in persönlicher und familiärer Hinsicht mit sich bringen würde, so dass sie die Variante für den Wiedereinstieg trotz einer inhaltlich sehr spannenden Aufgabe wohl eher nicht in Betracht ziehen wolle. Die Optionen 1 und 2 empfand Frau A als besser passend für ihre Anforderungen und Bedürfnisse sowohl in persönlicher als auch familiärer als auch beruflicher Hinsicht.

Durch Nachfragen des Coaches wurden dazu notwendige Schritte abgeklärt und es wurde auch die zeitliche Perspektive für die Entscheidung für bzw. gegen diese Varianten diskutiert. Dabei wurde durch dieses Nachfragen initiiert von Frau A auch eine Überlegung angestellt, ob eventuell eine Übergangsvariante für den Wiedereinstieg realistisch wäre, die die Varianten verbinden und einen sanften Übergang ermöglichen könnte.

Für eine Entscheidung zwischen den Varianten oder die eventuelle Übergangslösung benötigte Frau A, wie sie in der Erkenntnisbesprechung festgestellt hatte, weitere Informationen und Gespräche mit ihrem Vorgesetzten und ihrer Stellvertreterin sowie auch „Stimmungsbilder“ von Mitarbeiter*innen, die sie ab dem geringfügigen Dienstbeginn ca. zwei Wochen nach dem Coachingtermin einholen wolle. Ein Gespräch mit der anderen Hauptabteilungsleiterin war außerdem für die nächsten Tage bereits vereinbart worden.

Der Coachingtermin war damit für Frau A und den Coach abgerundet und gut abgeschlossen. Auf Initiative von Frau A wurde vereinbart, dass ca. ein Monat nach diesem geringfügigen Dienstbeginn und bevor dann ihre formale Bekanntgabe des Wiedereinstiegs an den Arbeitgeber durchzuführen ist, ein Folgetermin stattfinden soll.

Nach dem Ende des Coachingtermins gab Frau A ein ausführliches und sehr positives Feedback zum Termin, was insbesondere deshalb interessant war, da Frau A dabei auch verriet, dass sie selbst Ausbildungen in Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching und ähnlichen Bereichen absolviert hatte.

3.2.1.1 ABLAUF – TERMIN 2

Der Coachingtermin hatte eine Dauer von rund 60 Minuten.

In der ersten Phase erfolgten die Begrüßung und ein kurzer Austausch über die aktuellen Erlebnisse mit Kinderkrippen-Eingewöhnung, Beginn der Erkältungssaison – und den deswegen verschobenen Termin für das zweite Coaching – und ähnliches. Die allgemeinen Themen zum Setting wurden in aller Kürze nochmals angesprochen.

In der rund 15-minütigen Analysephase wurden die Entwicklungen seit dem vorhergehenden Termin besprochen. Im Zentrum stand eine in Anbetracht des ersten Termins überraschende Wende in der Entscheidungsfrage, über die ausführlich berichtet wurde. Außerdem hat Frau A recht viel über ihre Stellvertreterin berichtet, die zu dieser Zeit ihre frühere Stelle innehatte.

Für das Coaching resultierte daraus das Ziel, diese Entscheidung nochmals zu reflektieren und dabei herauszufinden, was bis zum Wiedereinstieg noch zu erledigen wäre bzw. für den Wiedereinstieg hilfreich wäre.

In der nun folgenden Arbeitsphase mit einer Dauer von rund 35 Minuten wurden die Hintergründe der Entscheidung besprochen, das aktuelle und zukünftige Verhältnis zu

verschiedenen Personen bearbeitet und am Ende noch festgehalten, welche Aufgaben dafür noch erforderlich sind, um bei der bevorstehenden Veränderung alle Betroffenen, die aber noch nicht informiert und involviert waren, gut mitzunehmen.

In einem fließenden Übergang zum Abschluss des Coachings wurden im Sinne einer Neuschöpfung die bevorstehenden Schritte zusammengefasst und der Moment des Wiedereinstiegs verbal skizziert. Frau A war mit diesem Abschluss sehr zufrieden und bestärkt in der Entscheidung sowie mit einer klaren Perspektive für die kommenden Wochen ausgestattet. Der Coachingtermin und damit auch der gemeinsame Coachingprozess wurde damit beendet und vereinbart, dass kein weiterer Termin notwendig wäre, aber Frau A sich bei Bedarf melden könne.

3.2.1.1 ANALYSE / INHALT – TERMIN 2

Einerseits hatte Frau A seit dem ersten Coachingtermin ein gemeinsames Essen und danach auch noch kurze Gespräche mit der anderen Hauptabteilungsleiterin sowie mehrere kurze Gespräche mit ihrem bisherigen Vorgesetzten und mit ihrer Stellvertreterin. Sie war geringfügig in ihrem Bereich, aber in einer Sonderfunktion außerhalb des Regelbetriebs und des Teams tätig. Dabei konnte sie auch da und dort Stimmungsbilder und Informationen sammeln. Und es hatten sich die gravierenden Bedenken gegen Option 3 als lösbar oder bereits gelöst herausgestellt: Beispielsweise wurde eine Person, mit der bei Option 3 viel Kontakt notwendig gewesen wäre und die die Tätigkeit massiv beeinträchtigen hätte können, mittlerweile vom Unternehmen gekündigt; eine Änderung einer als schwierig erachteten Abteilungs- und Teamstruktur im neuen Aufgabenbereich wäre nicht nur denkbar, sondern sogar von der anderen Hauptabteilungsleiterin gewünscht - damit entfallen auch einige Bedenken hinsichtlich Zeitaufwand und Vereinbarkeit mit familiären Anforderungen bzw. der gewünschten Teilzeittätigkeit; auch sonstige Vereinbarkeitsschwierigkeiten scheinen in der Option 3 geringer zu werden als erwartet bzw. als in den anderen Optionen, wie sich in den Gesprächen herausgestellt hatte.

Andererseits hatte Frau A am gleichen Abend und am Folgetag den ersten Coachingtermin intensiv reflektiert, bevor sie mit der anderen Hauptabteilungsleiterin zum Essen verabredet war, sowie auch nach den ersten Kontakten mit den Personen aus dem Unternehmen ein ausführliches Gespräch mit ihrem Mann. Beides führte sie sehr deutlich in die Richtung der Entscheidung. Laut Frau A hatte das Coaching und die Reflexion im Nachgang ihr deutlich gemacht, dass mit der Option 3 zwar deutliche Bedenken verbunden wären, aber diese Option während des Coachings so viele positive Emotionen hervorgerufen hatte, während die anderen beiden Optionen nur auf in einer pragmatischen Betrachtung attraktiv wären. Und ihr Mann hatte dann einige Zeit später, vor der endgültigen Entscheidung, unbewusst daran angeknüpft.

Ihr Vorgesetzter und die andere Hauptabteilungsleiterin hatten um eine frühzeitige Entscheidung gebeten, also nicht erst zur gesetzlichen Frist vor dem Wiedereinstieg, und diese fiel Frau A in der ersten Septemberhälfte für die Option 3.

Zum Zeitpunkt des Coachings waren darüber nur die drei bereits genannten Personen informiert, weder die bisherigen Mitarbeiter*innen noch die zukünftigen Mitarbeiter*innen ahnten etwas und noch war die zukünftige Stelle mit jemand anderem besetzt. Auch sollten mit dem Wechsel einige Umstrukturierungen in der Organisation in der anderen Hauptabteilung einhergehen, die noch weitere Personen betreffen würden.

3.2.1.1 ARBEIT / METHODE – TERMIN 2

Das Ziel von Frau A für diesen zweiten Coachingtermin war es, die bereits gefällte Entscheidung zu reflektieren und den Wiedereinstieg gut vorzubereiten. Aus der vorhergehenden Analysephase hatten sich dafür bereits mehrere Themen ergeben, auf die nun in der Arbeitsphase eingegangen werden sollte. Da im ersten Coachingtermin mit der Methode „Systembrett“ gearbeitet worden war und die Option 3, für die mittlerweile die Entscheidung gefallen war, damals aufgestellt worden war (vgl. Abbildung 4 und Beschreibung dazu), wurde diese Option auf einem kleinen Tisch seitlich von Frau A und Coach neuerlich aufgestellt – das Aufstellen erfolgte ohne Veränderungen und ohne Erläuterungen, einfach um die Option für diese Phase wieder sichtbar verfügbar zu haben.

Als erstes Thema aus der Analysephase wurde die bisherige Stelle und das Verhältnis zur Stellvertreterin besprochen. In der Aufstellung hatte sie von allen Figuren den größten Abstand zu Frau A und auch keinen Blickkontakt. Schon in der Analysephase redete Frau A recht viel über sie und es zeigte sich in der Arbeitsphase damit einhergehend, dass Frau A die aufgestellte Distanz auch emotional und fachlich empfand. Die Stellvertreterin hatte einige Abläufe und Strukturen verändert sowie Entscheidungen getroffen, die Frau A nicht so getroffen hätte und sofort wieder rückgängig machen würde bei einer Rückkehr in ihren bisherigen Aufgabenbereich. Die Stellvertreterin genoss, da sie derzeit nur interimistisch die Leitung innehatte, eine gewisse Schonfrist oder „Welpenschutz“, wie Frau A es nannte, weshalb der Vorgesetzte und auch Mitarbeiter*innen Dinge akzeptierten, deren Folgen aber dann von Frau A zu tragen oder reparieren wären. In diesem Kontext wurde ein mehrmaliger gedanklicher Perspektivenwechsel, eingeleitet durch die Anwendung einer zirkulären Fragetechnik durch den Coach, vollzogen, d.h. Frau A sollte und konnte die Situation aus Sicht der Stellvertreterin und dann wieder aus ihrer eigenen Sicht interpretieren. Dabei konnte Frau A feststellen, dass manche Entscheidungen aus Sicht der Stellvertreterin im Moment zweckdienlich wären und sie es daher doch nachvollziehen könne, aus ihrer eigenen Sicht und mit ihren Erfahrungen aber mittelfristig kontraproduktiv sind. Sie konnte auch feststellen, dass sie zwar einen leichten Groll empfand dafür, dass ihr Bereich, den sie über einige Jahre

aufgebaut und gut entwickelt übergeben hatte, von der Stellvertreterin nun in eine andere Richtung verändert wurde, aber keine bedeutsame Emotion damit einherging. Auch bemerkte Frau A, dass bei Themen aus dem Aufgabenbereich, die für die Stellvertreterin wichtig waren und die mit Emotionen einhergingen, bei ihr eine Gelassenheit bis „Wurschtigkeit“ resultierte. Damit knüpfte sie an die eigene Reflexion nach dem ersten Coaching an und stellte fest, dass außer den Mitarbeiter*innen eigentlich alles, was mit dem bisherigen Aufgabenbereich verbunden war, keine bedeutsamen Emotionen hervorrief – und kam zur Erkenntnis, dass sie den bisherigen Aufgabenbereich eigentlich bereits beim Ausstieg zum Beginn von Mutterschutz/Karenz losgelassen und damit eigentlich abgeschlossen hatte. Im Hinblick auf die Reflexion der Entscheidung für Option 3 erkannte Frau A an dieser Stelle und somit bereits recht früh in der Arbeitsphase, dass es nicht nur eine Entscheidung für die neue Aufgabe war, sondern auch eine klare Entscheidung gegen die Rückkehr in den bisherigen Aufgabenbereich war. Dieser Teil der Entscheidung wurde von Frau A positiv bewertet und Frau A hatte auch im Hinblick auf die Stellvertreterin einen Abschluss gefunden: Sie solle den Bereich übernehmen und damit auch die Konsequenzen für diverse Entscheidungen selbst tragen müssen, Frau A wolle das mit etwas Abstand beobachten und anbieten, bei Bedarf mit Erfahrungen und Einschätzungen zu unterstützen – aber sich nicht aktiv einbringen/-mischen.

Damit wurde das Augenmerk auf eine weitere Person gelenkt, die mit den Optionen 1 und 2 eng verbunden war, nämlich den bisherigen Vorgesetzten, der für Frau A im ersten Coaching eine hervorstechende Bedeutung gehabt hatte und zu dem es eine starke Verbundenheit gab. Diese gute Verhältnis bestünde weiterhin, er hatte sie auch in der Zeit seit dem ersten Coaching ermutigt zum Schritt in den neuen Aufgabenbereich, da er darin auch einen Mehrwert für sich selbst sieht, wie schon im ersten Coaching angeführt wurde, und da er viel mehr Gestaltungsmöglichkeiten und persönliches Entwicklungspotenzial für Frau A im anderen Aufgabenbereich sieht, aber wohl auch er selbst sich damit Aufwand, beispielsweise für eine zusätzliche Stelle im eigenen Bereich wie in den Optionen 1 und 2, oder mögliche Konflikte zwischen Frau A und der Stellvertreterin in der Ausgangsoption, eventuell aber auch in den Optionen 1 und 2, ersparen könne. Er hatte Frau A aber auch die offene Tür und das offene Ohr angeboten und Frau A vertraute darauf, dass das eingehalten würde, wenn sie Bedarf und Unterstützung nötig hätte. Wie schon bei der Stellvertreterin änderte sich auch beim Vorgesetzten nichts an der Position in der Aufstellung, da er in der nachjustierten Option 3 ja bereits Blickkontakt mit Frau A aufgenommen hatte und das weiterhin stimmig erschien. Zum Vorgesetzten war von Frau A wenig Klärungsbedarf vorhanden, das positive und freundschaftliche Verhältnis war vorhanden und würde sich nicht ändern bzw. vielleicht noch auf zwischenmenschlicher Ebene verstärken, wenn die Vorgesetzten-Mitarbeiterin-Konstellation nicht mehr bestünde.

Damit war die andere Hauptabteilungsleiterin an der Reihe – die zukünftige Vorgesetzte von Frau A. Hier war sofort die emotionalere und schnellere Sprechweise bemerkbar. Es sprudelte viel mehr aus Frau A heraus und der Coach gab ihr die Gelegenheit dazu, bevor wieder mehr nachgefragt wurde. Die andere Hauptabteilungsleiterin hatte bei dem gemeinsamen Essen

bereits sehr viele Bedenken von Frau A zerstreut und im Gegenteil sogar einige überraschend positive Informationen für Frau A – von der Kündigung eines Mitarbeiters des Unternehmens bis zur Vereinbarkeit mit familiären Anforderungen inklusive der Bereitschaft zur Veränderung des Aufgabenspektrums, um es mit 30 Wochenstunden bewältigen zu können. In weiteren Gesprächen zeigte sich, dass beide hinsichtlich der Strukturen in der Hauptabteilung übereinstimmende Überlegungen hatten und beispielsweise ein ganzes Team aus der direkten Zuordnung zur Hauptabteilungsleiterin in die zukünftige Abteilung von Frau A übersiedeln sollte. Außerdem deutete die Hauptabteilungsleiterin an, dass sie selbst längerfristig über eine berufliche Neuorientierung innerhalb des Unternehmens nachdenken würde – und sich damit eine Aufstiegsperspektive für Frau A als ihre Nachfolgerin aufbauen würde. Aber auch für die von Frau A im ersten Coaching vage angedeutete Möglichkeit, dass sie und ihr Mann in den nächsten zwei, drei Jahren noch ein zweites Kind bekommen könnten, reagiert die Hauptabteilungsleiterin konstruktiv – wenn das im Raum stünde, könnte das ja gleich bei Umstrukturierungen mitgedacht werden, so dass eine neuerliche Karenz von Beginn an vorbereitet würde, und ihre eigene berufliche Veränderung würde ohnehin erst danach in Betracht kommen, so dass es keine Widersprüche damit gäbe. Frau A war angesichts dieser Erlebnisse verlockt, die in der Aufstellung bestehende Distanz zur zukünftigen Vorgesetzten zu verringern, beließ es dann aber doch dabei, weil sie noch einiges an Kennenlernen vor sich hätten und der gefühlte Abstand zu ihr derzeit noch größer sei als zu ihrem bisherigen Vorgesetzten. Aber das Kind von Frau A, das in dieser Option weit weg von ihr platziert war, rückte nun ganz nahe zu ihr, wie es ursprünglich nur beiden Optionen 1 und 2 der Fall war und nun in Abbildung 5 ersichtlich ist.



Abb. 5: Aufstellung der zukünftigen Situation

Aus dem Bisherigen ergaben sich nur ein paar wenige Dinge, die für den Wiedereinstieg noch zu klären wären – dies betraf vor allem die zukünftige Vorgesetzte und die Konkretisierung der Aufgabenreduktion für eine 30-Stunden-Anstellung.

Frau A wurde dann, nachdem alle Personen der Aufstellung besprochen waren, nach weiteren Personen gefragt, für die diese Entscheidung relevant wäre. Dabei wurden dann die bisherigen

Mitarbeiter*innen und insbesondere die Teamleiter*innen in der Abteilung von Frau A, der Noch-Stelleninhaber ihrer zukünftigen Stelle sowie die Mitarbeiter*innen inklusive einer Teamleiterin in der neuen Abteilung und des neu zuzuordnenden Teams genannt. Alle diese Personen waren noch nicht darüber informiert. Für diese Personen(gruppen) wurden jeweils mehrmalige gedankliche Perspektivenwechsel vollzogen und dabei auch einige offene, noch für einen guten Wiedereinstieg in die neue Position erforderliche Schritte herausgearbeitet. Im Zentrum stand für Frau A dabei die Kommunikation der Neuerungen mit der Frage, wer was wenn wem wie mitteilen sollte.

Damit ging das Coaching fließend in die Phase der Neuschöpfung über, in der drei Punkte als konkrete Aufgaben festgelegt wurden: Erstens die bereits erwähnte Reduktion der Aufgaben, was von Frau A für die erste Zeit nach dem Wiedereinstieg terminisiert wurde, wenn sie die tatsächlichen Aufgaben selbst kennen lernen könne und auch anfangs, während der Karenz ihres Mannes, mit 40 Stunden pro Woche tätig sein wird. Zweitens die Klärung der Situation des derzeitigen Stelleninhabers, was Frau A als eindeutige und alleinige Aufgabe der zukünftigen Vorgesetzten definierte. Dies würde sie als nächsten Schritt von ihr einfordern wollen, weil erst danach mit anderen über die Veränderungen gesprochen werden könne. Und drittens die Entwicklung eines Kommunikationsplans, was von den beiden Vorgesetzten sowie von Frau A und ihrer Stellvertreterin gemeinsam gemacht werden sollte. Dabei müsse sowohl fixiert werden, in welcher Reihenfolge die Informationen geben werden, als auch, wer dafür zuständig sein wird. Einen gemeinsamen Termin dafür würde Frau A alsbald vereinbaren, damit dann nach der Klärung mit dem derzeitigen Stelleninhaber sofort alle anderen informiert werden können. Die abschließende Frage, ob Frau A für den Abschied von den bisherigen Mitarbeiter*innen etwas benötige, ob hierfür irgendeine Art von Veranstaltung oder Ritual zweckdienlich wäre oder ähnliches, verneinte sie mit dem Hinweis, sie habe sich ja, wie ihr nun klar wurde, bereits vor der Karenz innerlich verabschiedet und damit abgeschlossen.

3.2.1.1 KURZREFLEXION – TERMIN 2

Frau A war mit diesem Ergebnis des Coachingtermins sehr zufrieden. Die Loslösung vom bisherigen Aufgabenbereich war emotional bereits vor längerer Zeit erfolgt, im Coaching zeigte sich aber, dass das Verhältnis zur Stellvertreterin und zukünftigen Nachfolgerin nicht ganz friktionsfrei war. Das Verhältnis zum bisherigen Vorgesetzten war und bleibt unverändert positiv, jenes zur zukünftigen Vorgesetzten hatte eine positive Entwicklung genommen, Frau A schien jedoch noch etwas vorsichtig zu sein in dieser Hinsicht – wie sich am Beibehalten des Abstands am Systembrett zeigte. Durch das Coaching fühlte Frau A sich in der Entscheidung bestärkt und damit wohl, zugleich hatte sie diese Beziehungsaspekte insbesondere zu den beiden anderen Frauen neu erkannt. Und sie hatte im Coaching festgelegt, welche Schritte nun bald erfolgen müssen.

Der Coachingtermin und somit auch das gesamte Coaching war damit für Frau A und den Coach abgerundet und gut abgeschlossen. Ein Folgetermin erschien beiden nicht erforderlich, bei Bedarf könne sich Frau A aber jederzeit melden.

3.2.1 BEISPIEL B

Beispiel B behandelt das Coaching einer langjährigen Mitarbeiterin eines größeren Unternehmens im Sozialbereich in Bildungskarenz. Es gab einen Coachingtermin mit Frau B Ende September 2023. Frau B war zum Zeitpunkt des Termins etwas mehr als ein Monat in Bildungskarenz, die an eine Elternkarenz angeschlossen hatte. Die Karenz war noch für knapp elf Monate geplant. Frau B war die gesamte Zeit der beiden Karenzen im Home Office geringfügig für das Unternehmen tätig. Der Kontakt mit Frau B kam durch Vermittlung von Frau C (siehe nachfolgendes Fallbeispiel) zustande, die in gleichen Unternehmen tätig war und zu der wiederum der Kontakt über eine Verwandte des Coaches, die ebenfalls in einem anderen Bereich des Unternehmens tätig war, zustande kam. Die grundlegenden Vorab-Informationen erhielt Frau B von Frau C, vor allem dass es sich um ein kostenloses Coaching für die Verwendung als Fallbeispiel für die vorliegende Arbeit handelt. Alle weiteren Informationen wurden zu Beginn des Termins ausgetauscht.

3.2.1.1 ABLAUF

Der Coachingtermin hatte eine Dauer von fast 90 Minuten.

In der ersten Phase, der Begrüßung, wurden die Rahmenbedingungen und weitere relevante Informationen ausgetauscht, was in diesem Fall nicht vorab telefonisch erfolgen konnte, die gegenseitige Ansprache mit „Du“ vereinbart und sehr kurz allgemeine Themen wie die Vertraulichkeit des Besprochenen und die Offenheit im Umgang miteinander sowie spezielle Themen zur Verwendung für die vorliegende Arbeit wie die Erstellung eines Audiomitschnitts sowie von Fotos von Materialien abgeklärt.

In der über 20-minütigen Analysephase wurden die bisherige Geschichte seit 2010 und die aktuelle Situation im Unternehmen besprochen. Zuerst schilderte Frau A die aktuelle Situation, also die Zeit der Eltern- und Bildungskarenz mit geringfügiger Tätigkeit, bevor sie auf die Entwicklung davor einging, um dabei dann wiederum bei der aktuellen Situation zu landen sowie einen ersten Ausblick für die nächste Zeit zu geben. Dabei kristallisierten sich durch ihre Schilderungen und Nachfragen des Coaches zwei miteinander verwobene Themen heraus: Die Personalsituation mit einigen gravierenden Veränderungen vor allem auch während ihrer Abwesenheit und die Qualität der Arbeit, die Frau B durch ihre Aufgaben in der Geringfügigkeit einschätzen könne und als oftmals unzureichend bewertet. Daraus ergaben sich

noch einige weitere Fragen und Abklärungen, die auch den Weg öffneten für die Festlegung des Ziels für das Coaching. Frau B wollte herausarbeiten, wie sie selbst zu einer zufriedenstellenden Arbeitssituation nach dem Wiedereinstieg kommen könne, in der ihre Vorstellungen von Zusammenarbeit und Arbeitsqualität erfüllt werden.

Zwischendurch äußerte Frau B während dieser Phase auch eher formale/rechtliche Fragen zur Elternteilzeit, wozu der Coach nur kurz ein paar Informationen aus eigener Erfahrung zur Verfügung stellte, aber für diese Fragen an eine kompetente Serviceeinrichtung für verbindliche Rechtsauskünfte verwies.

In der nun folgenden, sehr ausführlichen Arbeitsphase mit einer Dauer von rund 55 Minuten wurden anfangs sehr viele Themen nochmals aufgegriffen und Details hinterfragt. Da sich dabei wiederholt „das Team“ als entscheidender Faktor erwies, wurde eben dieses Team mit der Methode des Systembretts sichtbar gemacht. Dabei stellte sich heraus, dass ursprüngliche pauschalisierte Annahmen zum Team am Ende zu revidieren waren und Frau B viel mehr Teamkolleg*innen hatte, die sie in Arbeitsweise und Qualitätsansprüchen sich selbst ähnlich einschätzte, bzw. es keine Trennlinie nach erfahrenden vs. neuen Teammitgliedern war. Aus dieser etwas überraschenden Erkenntnis ergaben sich recht rasch die Ableitungen für die damit einhergehenden Umstände.

Zum Abschluss des Coachings wurden im Sinne einer Neuschöpfung die aus der Arbeitsphase abgeleiteten Erkenntnisse in eine umzusetzende konkrete Aufgabe überführt sowie danach die Erkenntnisse, aber auch der Coachingtermin evaluiert. Da der Wiedereinstieg erst in mehr als zehn Monaten erfolgen sollte, wurde kein Folgetermin im Rahmen des Fallbeispiels für die vorliegende Arbeit vereinbart, aber die grundsätzliche Möglichkeit eines Termins zeitnahe zum Wiedereinstieg bei Bedarf angesprochen.

3.2.1.1 ANALYSE / INHALT

Frau B war seit 2010 im aktuellen Bereich im Unternehmen in Vollzeit tätig und direkt in der Klient*innenbetreuung aktiv. Mit der Schwangerschaft übernahm sie administrative und organisatorische Aufgaben, da eine Arbeit mit Klient*innen, die potenziell fremdgefährdend sind, nicht mehr zulässig war. Ab Sommer 2022 war sie zuerst in Eltern- und dann in Bildungskarenz, währenddessen war sie durchgehend geringfügig tätig und hat von zuhause aus eine administrative Tätigkeit erledigt. Seit Beginn der Tätigkeit ist das Team im Bereich deutlich gewachsen, einhergehend mit zusätzlichen fachlichen Aufgaben. Schon vor der COVID-19-Pandemie gab es immer wieder personelle Veränderungen, vor allem aber in den letzten ein bis zwei Jahre – während der Karenz von Frau B – gab es eine massive Personalfluktuation, so dass Frau B die Mehrzahl der Kolleg*innen kaum bis gar nicht persönlich kannte. Auch die Art der Tätigkeit hatte sich verändert, einerseits durch zusätzliche Aufgaben für den Bereich (fachlich, aber auch administrativ/bürokratisch), andererseits durch

die Einschränkungen während der COVID-19-Pandemie (weil kaum Aktivitäten mit Klient*innen möglich waren und vielfach nur „Systemerhaltung“ möglich war). Während der Schwangerschaft übernahm Frau B dann sehr viel Dokumentationsarbeit, das Bearbeiten von Befunden, das Schreiben von Stellungnahmen und ähnliches für das Team, d.h. sie entlastete die Kolleg*innen und unterstützte die Leiterin. In der geringfügigen Tätigkeit führte sie die Dokumentationsarbeit fort.

Die Dokumentationsarbeit ist im Alltag eher ungeliebt, da sie oftmals als unnötig empfunden wird. Sie ist im Falle einer Überprüfung des Bereichs erforderlich. Für Frau B war es aber während der Abwesenheit eine willkommene Möglichkeit, um einen indirekten Kontakt zu den Klient*innen zu behalten und aus den Notizen zu erkennen, wie es ihnen geht und was sie vielleicht brauchen könnten. Auch erhielt Frau B aus der Art der Notizen Eindrücke über die Arbeit der Kolleg*innen, was aber oftmals auf Qualitätsunterschiede hindeutete. Darüber hinaus hatte Frau B zu einigen Kolleg*innen inklusive der Leiterin während der Karenz immer wieder persönliche, teilweise freundschaftliche Kontakte.

Für den Wiedereinstieg schwebte Frau B eine Teilzeittätigkeit mit möglichst hohem Stundenausmaß und einem Anteil an Home Office, wo weiterhin administrative Tätigkeiten für die Leitung und das Team erledigt werden könnten, vor. Eine Vollzeittätigkeit wäre wegen der für die Arbeitszeiten unpassenden Kinderbetreuungseinrichtungen nicht möglich. Die genaue Entscheidung hätte aber noch einige Monate Zeit.

Abgesehen von der formalen Frage des Stundenausmaß war für Frau B die zentrale Frage, wie es ihr beim Wiedereinstieg mit den Kolleg*innen gehen werde, da sie einerseits als langjährige Mitarbeiter*in zu „den Alten“ gehören würde, aber aufgrund der vielen Veränderungen sie für viele dann neu und viele für sie dann neu wären – sie wäre dann „die neue Alte“ oder „die alte Neue“. Und auch die Arbeitsweisen und -qualität hätten sich verändert und sie sei gespannt, wie es ihr damit gehen würde und wie auch ihre Erfahrungen von den Anderen gehört würden.

Für das Coaching wurde daher vereinbart, dass „das Team“ und das Bild, das Frau B von den Kolleg*innen hatte, bearbeitet werden sollte. Damit einhergehend sollten mögliche Tätigkeiten bis und nach dem Wiedereinstieg thematisiert werden und wie sie so genutzt werden könnten, dass sie einen positiven Einfluss auf die Arbeitsqualität des Teams haben könnten.

3.2.1.1 ARBEIT / METHODE

Um das Ziel von Frau B zu erreichen und ihr ein gutes Bild „vom Team“ zu ermöglichen, wurde anfangs in der Arbeitsphase die Zusammensetzung der Mitarbeiter*innen auch hinsichtlich der Kenntnisse von Frau B über die Kolleg*innen besprochen. Frau B beschrieb dabei sehr ausführlich, dass es früher ein sehr gutes Miteinander gegeben hatte, mit einer gemeinsamen Arbeitsweise und Werthaltung, alles für die Klient*innen zu tun, sowie mit

gegenseitiger Unterstützung und Rücksichtnahme unter den Kolleg*innen. „Das war die schöne Zeit. Man wusste, den Klient*innen geht es gut, egal wer da ist.“ In den letzten Jahren haben sich sehr viele Personen verändert, vor allem sind viele frühere Kolleg*innen weggegangen und neue Personen im Team, aber auch die verbliebenen Kolleg*innen hätten sich verändert. Frau B räumte dabei ein, dass dieser Eindruck überwiegend aus der Arbeit an der Dokumentation und einzelnen Gesprächen heraus entstanden war und vielleicht einseitig geprägt sei, wenn sie vielleicht als „Kummerkasten“ genutzt würde und das Positive nicht hören würde. Daraus ergab sich ein Exkurs zur Herkunft dieser Eindrücke und zu den möglichen Tätigkeiten bis zum und nach dem Wiedereinstieg, dem zweiten Zielthema für den Coachingtermin. Dem Exkurs wurde Platz gegeben.

Bis zum Wiedereinstieg wäre die Dokumentationstätigkeit weiterhin die Möglichkeit zum indirekten Kontakt mit den Klient*innen und um mitzubekommen, wie es ihnen gehen würde. Später, nach dem Teilzeit-Wiedereinstieg, wäre es die Möglichkeit um weiterhin einige Stunden pro Woche im Home Office zu arbeiten und damit die Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen zu gewährleisten. Aus der Dokumentation könne Frau B aber auch Informationen ableiten, die sie dann im gemeinsamen Dienst mit Kolleg*innen nutzen könne, um die Arbeitsweise und -qualität und somit die Betreuung für die Klient*innen zu verbessern. Und auch auf die Qualität der Dokumentationsgrundlagen durch die Kolleg*innen würde sie versuchen einzuwirken, um den Anteil der „Bullshit-Arbeit“ zu reduzieren und damit die Tätigkeit an sich sinnvoller zu machen. Das wäre im gemeinsamen Dienst leichter und das wäre leichter, wenn Frau B und die neuen Kolleg*innen sich besser und persönlich kennengelernt hätten – die Hinweise von Frau B wären für die Anderen dann wohl leichter annehmbar. Frau B erkannte dabei aber, dass diese Wertschätzung ihrer Erfahrung für sie ein entscheidender Faktor sei und es ein großes Frustrationspotenzial gäbe, wenn ihre Hinweise und Erfahrungen von den Kolleg*innen nicht angenommen würden.

Ergänzend wäre für Frau B auch Organisatorisches im Home Office vorstellbar, wie sie es bereits in der Schwangerschaft übernommen hatte, etwa Dienstpläne für alle zu erstellen und eine bevorstehende neue Softwareanwendung für die Kolleg*innen im Hintergrund zu betreuen, aber auch Terminvereinbarungen für Klient*innen beispielsweise mit Ärzt*innen zu übernehmen. Damit einhergehend war ein leichtes Misstrauen gegenüber Kolleg*innen spürbar, weil es aus Sicht von Frau B so wichtig wäre, dass diese Dinge für die Klient*innen verlässlich gewährleistet wären. Damit spannte sich wieder der Bogen zurück zum Team.

An diesem Punkt wurde die Methode „Systembrett“ hinzugenommen. Auf einer kleinen Fläche neben dem Sitzbereich von Frau B wurde eine Plane mit vorgezeichnetem Systembrett-Rahmen aufgelegt, die vom Coach im Vorfeld bei der BALANCE Akademie erworben und für das Coaching neben anderen Utensilien vorbereitet wurde. Dazu wurde Frau B außerdem eine Box mit rund 40 bunten, verschiedene großen Figuren zur Verfügung gestellt, aus der sie frei wählen konnte.

Die Instruktion war kurz gehalten und beschränkte sich weitgehend darauf, dass Frau B den Rahmen für die relevanten Personen in der Einrichtung, also Team und Klient*innen nutzen solle, aber auch Platz wäre für andere Personen außerhalb der Einrichtung. Und sie solle für alle eine geeignete Figur auswählen und auf dem Systembrett in der Reihenfolge aufstellen solle, wie wichtig die Person für Frau B wäre, und so positionieren solle, dass ihr in Werthaltung und Arbeitsweise ähnliche Personen ihr nahe sei sollen bzw. Personen, die „anders ticken“, eher weiter weg sein sollen.

Als erstes stellte Frau B sich selbst mit einer orangen Figur auf und zwar an den Rand, ganz nahe an dem ihr nahen Eck des Systembretts. Die Erklärung war, dass sie einerseits jetzt durch die Karenz zwar nicht vor Ort aber ihr Name doch immer wieder präsent wäre, und andererseits ganz allgemein eine Sonderposition innehätte. Dann folgte eine Kollegin, die noch länger als Frau B im Team war und damals ein Vorbild für Frau B darstellte, lange auch gleiche Werte und Arbeitsweisen teile, aber sich nach Ansicht von Frau B etwas verändert hatte, sich zurückgezogen und „eingeingelt“ hatte, ihr daher gefühlsmäßig nicht mehr so nahe stehen würde wie früher – aber dennoch eine verlässliche Partnerin in der Sache wäre. Die violette Figur stellte Frau B zwischen ihr und der Brettmitte auf. Als dritte Person wählte Frau B ebenfalls eine altgediente Kollegin, die ihr persönlich sehr nahe stünde, aber derzeit arbeitsmäßig „völlig außer Rand und Band“ sei – diese rote Figur stellte Frau B diagonal auf der anderen Seite des Systembretts auf. Zu dieser Figur stellte Frau B dann mit kurzer Erklärung eine weitere Figur, die ebenfalls für jemanden aus dem „alten Team“ stand und für sie zum „anderen Pol“ gehören würde. Es folgte eine weitere Person mit langer Geschichte in der Einrichtung, der sich Frau B persönlich nahe fühlte und mit der sie die Werthaltung teilte, aber die eine andere Arbeitsweise hätte – daher stand diese blaue Figur mit kleinem Abstand zur eigenen Figur, aber in der Ecke von Frau B. Zwei weitere Kolleg*innen wurde genannt und sehr positiv beschrieben, daher auch in der Nähe von Frau B positioniert. Ab nun musste Frau B immer wieder kurz nachdenken bzw. auch nachsehen, welche Kolleg*innen nun zu nennen wären. Eine weitere Kollegin polarisierte laut Frau B, sie hätte sie gerne weit weg von sich und dennoch wäre sie wichtig und würde auch gute Arbeit leisten – hier tat sich Frau B sehr schwer eine Position zu finden und platzierte die violette Figur schließlich in einem noch leeren Eck. Eine weitere Person wäre in der Zusammenarbeit immer eher schwierig gewesen und wurde daher auch im gegenüberliegenden Eck von Frau B positioniert. Nun folgte ohne genauere Erläuterung eine Person, die als gut und nahe an Frau B beschrieben wurde, sowie eine sehr neue Kolleg*innen, die Frau B noch nie gesehen hatte und nur von den Dokumentationsunterlagen kannte, aber von der sie daraus eine extrem hohe Meinung gewonnen hatte und die „top“ wäre, daher ganz nahe zu Frau B aufgestellt wurde. Frau B ging nun, unterstützt durch Namenskarten, das Team und nun eben vor allem die vielen neuen Kolleg*innen weiter durch und fand immer wieder sehr positive Worte zu Kolleg*innen, die „Hirn hätten“, die „Kompetenzen mitbringen“, die „Menschenkenntnis hätten“, die „gute Ansätze hätten“, „eine Arbeitsbiene wären“ und ähnliches, und die nahe an Frau B aufgestellt wurde. Eine Person würde polarisieren und wäre in der Arbeitsweise sehr anders, aus Sicht von Frau B sogar

nachteilig für die Klient*innen, sowie eine andere hätte zwar die nötigen Ausbildungen, können sie aber nicht in der Praxis umsetzen und sei daher schwierig. Beide wurden eher weiter weg von Frau B und in Richtung des gegenüberliegenden Ecks positioniert. Zwei Personen von außerhalb des Teams wurden auch erwähnt, eine davon sehr nahe zu Frau B positioniert, die zweite wäre zwar sympathisch, aber manchmal zu unverlässlich, und erhielt daher einen Platz mit Abstand. Nur vereinzelt konnte sie zwischendurch eine Person gar nicht einordnen, weil sie jemanden überhaupt nicht kannte und keine Einschätzung abgeben konnte.

Schließlich ging Frau B auf die Klient*innen ein und hier namentlich auf drei, die sehr präsent und herausfordernd wären, und die stellvertretend für alle Klient*innen mit drei kleinen Figuren in der Mitte des Systembretts platziert wurden. Hierzu folgte eine ausführliche Erklärung, dass eben die Klient*innen zentral wären für die Tätigkeit und auch entscheidend für das Team und den Umgang miteinander, denn wenn Klient*innen besonders schwierig wären, dann kämen die Unterschiede zwischen den Kolleg*innen stärker zum Tragen und würden sich Differenzen vergrößern bzw. sich die Kolleg*innen mehr voneinander entfernen. Wenn die Klient*innen eher ruhiger wären, würde aus das Team leichter zusammenrücken.

Damit hatte Frau B alle relevanten Personen aus Ihrer Sicht aufgestellt, so wie in Abbildung 6 zu sehen. Sie war damit zufrieden und nahm keine Veränderungen mehr daran vor.



Abb. 6: Aufstellung der Situation nach Wiedereinstieg

Somit konnte das Gesamtbild besprochen werden und Frau B stellte – recht überrascht – fest, dass sie sehr viele Figuren nahe zu ihrer eigenen Figur positioniert hatte. Ebenfalls überrascht stellte sie fest, dass die anfangs immer wieder verwendete Differenzierung in „alte vs. junge“ Kolleg*innen sich gar nicht widerspiegelt, sondern sie fast alle neuen Kolleg*innen in ihrem Eck aufgestellt hatte bzw. umgekehrt auch langjährige Kolleg*innen mit etwas Abstand oder sogar im gegenüberliegenden Eck zu finden waren. Letzteres führte dann zur Überlegung, dass möglicherweise diese langjährigen Kolleg*innen – so wie sie selbst – „die goldenen Zeiten“ vermissen und sie alle sich damit schwer tun würden, loszulassen und mit den Veränderungen und einer Art von Kontrollverlust umzugehen, aber das sehr unterschiedlich handhaben und ausleben würden.

In einem Ausblick auf die Zeit nach dem Wiedereinstieg erlebte Frau B das Gesamtbild als eine für die Arbeit erfreuliche Perspektive. In persönlicher Hinsicht empfand sie die Distanz zu einzelnen langjährigen Kolleg*innen als schwierig, weil sie mit ihnen teilweise enge private Kontakte pflegte und weil sie sie menschlich sehr gerne mochte, sich daher mehr Nähe auch in beruflicher Hinsicht und eine (Wieder-)Annäherung in den Grundwerten wünschen würde.

3.2.1.1 KURZREFLEXION

Das Ziel von Frau B, ein „Bild“ vom Team zu entwickeln, war erreicht und mit der Erkenntnis und vor allem dem gewonnenen positiven Bild über die neuen Kolleg*innen war Frau B zufrieden. Handlungsbedarf bestünde somit wider Erwarten eher nicht in Bezug auf die neuen Kolleg*innen, sondern vor allem in Bezug auf zwei langjährige Kolleg*innen. Hier wieder mehr Nähe zu haben könnte durch Bewegung von Frau B oder von den beiden Kolleg*innen erreicht werden – aber aus Sicht von Frau B wollten weder die beiden noch sie selbst sich so verändern, dass jemand ins andere Eck wechseln würde. Somit wurde im Sinne einer Neuschaffung die dritte Möglichkeit herausgearbeitet: Alle rücken in die Mitte und somit näher zusammen. Das wiederum hinge vor allem von den Klient*innen ab. Und das wiederum könne Frau B mitbeeinflussen: Wenn Sie und die Kolleg*innen, die sie als nahestehend empfand, möglichst gut an einem Strang ziehen und sie die Kolleg*innen unterstützen würde, dann hätte das einen positiven Effekt bei den Klient*innen. Weniger Schwierigkeiten bei oder mit den Klient*innen würden zu weniger Druck und Stress im Team führen und damit wäre ein Zusammenrücken aller Kolleg*innen zu erwarten. Da Frau B erkannt hatte, dass sie nicht alleine oder in der Minderheit wäre, sondern viele Kolleg*innen zusammenarbeiten würden, hielt sie das für eine erreichbare Lösung. Als zweckdienlich dafür wurde erarbeitet und festgelegt, dass Frau B bis zum Wiedereinstieg bereits die Dokumentationsarbeit nutzen würde, um die Kolleg*innen zu unterstützen, ihnen bereits jetzt Hinweise und Erfahrungen anzubieten, damit auch mehr Wissen und Kompetenzen für den Umgang mit den Klient*innen bei ihnen aufzubauen, aber auch sich mehr als Ansprechperson anzubieten. Noch besser würde das gelingen können, wenn Frau B selbst wieder in der Betreuung aktiv sein wird, präsent sein wird und gemeinsam mit den Kolleg*innen arbeiten wird – und sie sich mit der Zeit gegenseitig besser kennengelernt haben.

Abschließend wurde noch über ein spezifisches Format, um sich so einzubringen, gesprochen, aber das sah Frau B nicht als notwendig, denn es gäbe bereits Teamsitzungen und Supervisionen dafür oder könne sie ja einzelne Personen jederzeit kontaktieren. Aber sie werde die Rolle als „Dokumentationsverantwortliche“ für das Team zukünftig aktiv betonen, das würde es eher legitimieren und den Kolleg*innen erleichtern es anzunehmen bzw. könnte es ev. im Einzelfall weniger als anmaßend empfunden werden, wenn Frau B von sich aus auf die

Kolleg*innen mit Hinweise und Empfehlungen zuginge. Diese Rolle und damit einhergehende Befugnisse werde sie mit der Einrichtungsleitung abklären.

Damit wurde der Coachingtermin abgeschlossen. Das Coaching war damit für Frau B und den Coach gut abgerundet, ein Folgetermin erschien beiden derzeit nicht erforderlich, bei Bedarf könne sich Frau B aber melden. Frau B gab ein sehr positives Feedback zum Coaching und betone, viel erkannt zu haben und zum Abschluss etwas Konkretes mitnehmen zu können. Frau B bat darum aus persönlichem Interesse die fertiggestellte Arbeit zum Lesen zu bekommen.

3.2.2 BEISPIEL C

Beispiel C behandelt das Coaching einer Führungskraft auf mittlerer Ebene, d.h. Leiterin einer Einrichtung, also eines Teilbereichs eines größeren Unternehmens im Sozialbereich, in deren Team mehrere Wiedereinstiege von Mitarbeiter*innen nach längerer beruflicher Abwesenheit bevorstanden. Es gab einen Coachingtermin mit Frau C Ende September 2023. Frau C war zum Zeitpunkt des Termins seit etwa einem halben Jahr in der Führungsposition, aber bereits viele Jahre im Unternehmen und diesem Teilbereich mit aktuell etwas über zwanzig Mitarbeiter*innen tätig. Der Kontakt mit Frau C kam über eine Verwandte des Coaches, die in einem anderen Bereich des Unternehmens tätig war, zustande. Es wurden vorab telefonisch ein kostenloses Coaching vereinbart sowie die Rahmenbedingungen inklusive der Verwendung als Fallbeispiel für die vorliegende Arbeit besprochen. Außerdem wurde Frau C aufgrund eines Hinweises der Verwandten um die mögliche Vermittlung eines weiteren Fallbeispiels gefragt, was diese zusagte und was zum Kontakt mit Frau B (siehe zuvor beschriebenes Fallbeispiel) führte.

3.2.2.1 ABLAUF

Der Coachingtermin hatte eine Dauer von rund 90 Minuten.

In der ersten Phase, der Begrüßung, wurden die gegenseitige Ansprache mit „Du“ vereinbart und sehr kurz allgemeine Themen wie die Vertraulichkeit des Besprochenen und die Offenheit im Umgang miteinander sowie spezielle Themen zur Verwendung für die vorliegende Arbeit wie die Erstellung eines Audiomitschnitts sowie von Fotos von Materialien abgeklärt.

In der rund 30-minütigen Analysephase wurde die aktuelle Situation in der Einrichtung besprochen. Dabei wurden allgemeine Aufgaben und Anforderungen der Tätigkeit sowie Veränderungen in der jüngeren Zeit ebenso wie Frau C als Leiterin der Einrichtung und auch die abwesenden Personen thematisiert. Frau C erwies sich als recht gesprächsfreudig, durch diverse Nachfragen des Coaches konnten an verschiedenen Stellen auch tiefere Details

geklärt werden. So wurde die erste Hälfte der Analysephase eher für grundsätzliche Aspekte genutzt, in der zweiten Hälfte brachte der Coach immer wieder kurze Zusammenfassungen ein und leitete daraus Fragen zu bestimmten Details ab. Im Kontext einer dieser Zusammenfassungen wurde dann auch der Fokus auf eine bestimmte abwesende Person, deren Wiedereinstieg nach einem einjährigen Sabbatical etwa zwei Monate nach dem Coachingtermin bevorstand, festgelegt. Dies wurde dann weiter zugespitzt auf die Fragen von Frau C, wie der Wiedereinstieg dieser Person gut gelingen könne, d.h. was sie dafür einerseits im Vorfeld und andererseits rund um und in der ersten Zeit nach dem Wiedereinstieg beachten sollte. Frau C hatte Gründe zur Sorge, dass der Wiedereinstieg nur vorübergehend im vollen Ausmaß erfolgen oder überhaupt nur kurzzeitig sein würde.

In der nun folgenden, ausführlichen Arbeitsphase mit einer Dauer von rund 45 Minuten wurden die Rahmenbedingungen für den Wiedereinstieg im Hinblick auf zweckdienliche Anknüpfungspunkte sowie das Team besprochen. Danach wurde mit der Methode „Systembrett“ der Zeitpunkt des Wiedereinstiegs und die dabei wichtigen Personen bearbeitet. Dabei entwickelte Frau C eine sehr freudvolle, optimistische Sichtweise und erkannte auch zwei Kolleginnen als wertvolle Ressourcen.

Zum Abschluss des Coachings wurden im Sinne einer Neuschöpfung die aus der Arbeitsphase abgeleiteten Erkenntnisse zusammengefasst und evaluiert, aber auch der Coachingtermin bewertet.

3.2.2.2 ANALYSE / INHALT

In der Einrichtung, die Frau C leitete, waren aktuell mehrere Personen in Elternkarenz, Bildungskarenz und Sabbatical. In allen Fällen handelt es sich um langjährige Mitarbeiter*innen, während generell in der Einrichtung wie im gesamten Unternehmen wie auch darüber hinaus im Sozialbereich in den letzten Jahren eine eher hohe Fluktuation geherrscht hat. Frau C war ebenfalls schon viele Jahre in der Einrichtung, war somit über viele Jahre hinweg Kolleg*in der abwesenden Personen, danach stellvertretende Leiterin und seit einem halben Jahr war sie die Leiterin. Während den Abwesenheiten gab es bei den karenzierten Personen sporadischen Kontakt, bei der einen Person im Sabbatical auf ihren Wunsch keinen Kontakt. Für die Personen wurden keine unmittelbaren Ersatzkräfte angestellt, sondern die Aufgaben von anderen Personen zusätzlich übernommen und im Team verteilt – da ohnehin Personalnotstand im Sozialbereich bestehen würde, wurden zwar in der Zeit mehrere neuen Kolleg*innen aufgenommen und haben auch sie Aufgaben der Abwesenden übernommen. Aber niemand würde wieder ausscheiden müssen, wenn jemand zurückkehren wird.

Es wurde in der ersten Hälfte der Analysephase auch über grundsätzliche Anforderungen und Aufgaben sowie diverse Veränderungen in der Einrichtung gesprochen, um ein gemeinsames

Verständnis darüber, wie die persönlichen und zwischenmenschlichen Aspekte für die Abwesenheiten und Wiedereinstiege bzw. generell die Zusammenarbeit im Team eine Rolle spielen, zu gewinnen. Beispielsweise erfordere es die Art der Tätigkeit, nämlich mit schwierigen Klient*innen über einen sehr langen Zeitraum zu arbeiten, dass das Team gut zusammenarbeiten würde und man sich aufeinander verlassen könne sowie sich gegenseitig unterstütze. Allerdings hätten sich in den letzten paar Jahren einige Dinge verändert und auch einiges während der aktuellen Abwesenheiten – allgemeine Dinge wie Personalfuktuation und Personalnotstand oder wie Einstellungen und Werte (z. B. nannte Frau C mehr Fokussierung auf das eigene Wohlbefinden bei vielen Mitarbeiter*innen seit der COVID-19-Pandemie) sowie konkrete Dinge wie die kürzliche massive Änderung der psychopharmakologische Medikation einer Klientin oder die andere Unterbringung eines Klienten.

Frau C beschrieb auch ihre eigene Arbeitsweise und ihr Verständnis von Arbeit bzw. Leitung. Frau C erwähnte dabei unter anderem, dass für Sie die Arbeit an erster Stelle der Prioritäten stünde und dass diese Einstellung bei anderen, vor allem neueren Mitarbeiter*innen nicht immer gegeben wäre, was auch zu Unverständnis und Konflikten im Team führen würde.

Auch die abwesenden Personen und deren Umstände und Besonderheiten wurden besprochen. Dabei zeigte sich, dass Frau C der einen Person im Sabbatical mehr Zeit widmete als den anderen und sich mehr Gedanken um ihren Wiedereinstieg drehten. Daher wurde nach etwas mehr als der Hälfte der Analysephase der Fokus auf diese Person – im Folgenden als Frau S (für Sabbatical) bezeichnet – gelegt und wurden ab dann verschiedene Umstände in Zusammenhang mit ihr konkreter thematisiert.

Zu Frau S bestand während des Sabbaticals auf ihren Wunsch hin kein beruflicher Kontakt, Frau C erhielt hin und wieder Urlaubsfotos und war über Grundsätzliches informiert, vermied selbst aber auch den Kontakt, um eben nicht das Berufliche ins Sabbatical hineinzutragen. Im weiteren Verlauf berichtete Frau C darüber, dass sie aus mehreren Gründen Sorgen habe, dass Frau S nach dem Sabbatical recht bald das Beschäftigungsausmaß reduzieren könnte oder überhaupt die Einrichtung verlassen könnte. Ein Grund war, dass Frau S sich mit diversen Hobbies beschäftigen würde und die Zeit dafür benötigen würde, wenn sie sie weiterhin betreiben würde. Ein weiterer Grund war, dass Frau S ein enges Verhältnis zu jener Klientin gehabt hatte, deren Medikation kürzlich verstärkt wurde in einer Art, wie Frau S es immer mit hohem Einsatz versucht hatte durch andere Interventionen zu verhindern. Und ein weiterer Grund war, dass Frau C ganz grundsätzlich mehrmals gehört hatte, dass Mitarbeiter*innen Sabbaticals nutzen würden, um sich neu zu orientieren, und Frau S in einer Alters- und Lebensphase wäre, wo dies gerade noch gut passen würde und es nicht zu spät wäre für einen Neubeginn.

Daher wurde als Ziel für das Coaching am Ende der Analysephase herausgearbeitet, dass der Wiedereinstieg der Person im Sabbatical, der etwa zwei Monate nach dem Coachingtermin bevorstand, aus Sicht von Frau C gut vorbereitet wird, damit Frau S danach möglichst auch in hohem Ausmaß in der Einrichtung tätig bleiben wird.

3.2.2.3 ARBEIT / METHODE

Um das primäre Ziel von Frau C zu erreichen und den Wiedereinstieg von Frau S aus der Sicht von Frau C gut vorzubereiten, wurde am Beginn der Arbeitsphase der organisatorische Rahmen besprochen. Frau C schilderte dabei, dass es im Unternehmen keine Vorgabe für das Prozedere bei einem Wiedereinstieg gäbe und dass es aus ihrer Sicht auch nicht erforderlich wäre, einen einem Onboarding-Prozess vergleichbaren Ablauf durchzuführen, da Frau S die Einrichtung, die Tätigkeiten und die Mehrzahl der Mitarbeiter*innen bereits kennen würde. Bei einem Onboarding für neue Mitarbeiter*innen gäbe es in der Teamsitzung ein Willkommen mit allen Kolleg*innen sowie nach einem und nach drei Monaten Gespräche mit der Leiterin, außerdem ein Buddy-System mit erfahrenden Kolleg*innen und ähnliches. Im Fall von Frau S würde Frau C nur ein Willkommen in der Teamsitzung ansetzen, außerdem führe sie generell die Mitarbeiter*innengespräche in der Zeit des Wiedereinstiegs von Frau S und würde dieses bei ihr als Wiedereinstiegsgespräch anlegen ohne es besonders hervorzuheben, meinte sie. Auf Nachfrage betonte sie, dass es wohl für Frau S nicht passen würde, wenn mehr als das erfolgen würde – aber beschrieb dann doch, dass es ihr selbst ein Anliegen wäre vorab ein Gespräch mit Frau S zu führen, um sie über die wichtigsten aktuellen Themen, die Situation der Klient*innen und den Dienstplan zu informieren.

In weiterer Folge wurde die Situation für das Team besprochen. Hier berichtete Frau C, dass im aktuellen Team viele sehr zurückhaltend agieren würden und beispielsweise in Teamsitzungen wenig sagen würden. In diesem Zusammenhang beschrieb sie Frau S sehr positiv und wertschätzend, die eine stabile Säule für die Kolleg*innen sein würde und mit ihrer Erfahrung, aber auch ihrer aktiven Art eine Bereicherung darstellen würde. Etwas Sorge schien Frau C aber dahingehend zu haben, wie Frau S reagieren würde, wenn ihrer Erfahrung von den neueren Kolleg*innen nicht Folge geleistet würde. Als worst case, also als schlechteste Variante aus Sicht von Frau C, für den Wiedereinstieg beschrieb sie dann auf Nachfrage, dass Frau S sich bald nach dem Wiedereinstieg wieder verändern und das Unternehmen verlassen würde, um beispielsweise sich verstärkt um familiären Angelegenheiten zu kümmern und/oder eine fachspezifische Ausbildung zu machen. Um dem entgegenzuwirken habe sie immer eine offene Bürotür und wäre einfach ansprechbar – im Falle von Frau S wäre das wohl ausreichend, da sie sich sehr gut und lange kennen würden, d.h. Frau S würde sie frühzeitig ansprechen bzw. Frau C würde es rasch erkennen, wenn es ein Anliegen gäbe. Auf mehr als das ließ sie sich im Coachingtermin nicht ein. Daher wurde Frau C vom Coach zumindest darin bestärkt, sich offen zu zeigen gegenüber Frau S und möglichst auch aktiv auf sie zuzugehen, beispielsweise auch Frau S einzuladen aus der Kombination von Erfahrung und Abwesenheit heraus mit potenziell weniger „Betriebsblindheit“ Eindrücke und Feedback an Frau C zu geben. Mit einer bewussten Einladung eine solche besondere Rolle zu übernehmen, würde Frau S jedenfalls Wertschätzung erfahren und damit die Bindung an die Einrichtung behalten, falls es aus dem Team heraus vielleicht nicht immer der Fall wäre.

Im Zentrum der Arbeitsphase wurde dann „das große Ganze“ ins Auge genommen. Dazu wurde die Methode „Systembrett“ herangezogen. Auf einer kleinen Fläche neben dem Sitzbereich von Frau C wurde eine Plane mit vorgezeichnetem Systembrett-Rahmen aufgelegt, die vom Coach im Vorfeld bei der BALANCE Akademie erworben und für das Coaching neben anderen Utensilien vorbereitet wurde. Dazu wurde Frau B außerdem eine Box mit rund 40 bunten, verschiedene großen Figuren zur Verfügung gestellt, aus der sie frei wählen konnte.

Die Instruktion war kurz gehalten und beschränkte sich weitgehend darauf, dass Frau C an die erste Woche nach dem Wiedereinstieg von Frau S denke solle und überlegen solle, welche Personen in dieser Phase für Frau S wichtig sind und wen sie braucht, um gut ankommen und arbeiten zu können.

Als erste Person stellte Frau C sich selbst als rote Figur in der Mitte auf. Zwei Kolleg*innen, die wie Frau C und Frau S auch schon viele Jahre in der Einrichtung tätig waren, mit denen Freundschaften entstanden sind, die während der Abwesenheit auch beruflich wichtige Aufgaben von Frau S übernommen haben, wurden danach als orange und als violette Figur gegenüber von Frau C platziert. Diese drei wären wichtig als Bezugspersonen – mit Frau C als Mittelpunkt, wie sie betonte. Danach folgte mit blauer Figur ein spezieller Klient, für den Frau S vor dem Sabbatical die wichtigste Betreuerin war und den sie auch nach dem Wiedereinstieg gleich wieder übernehmen würde. Hier dachte Frau C, dass es für Frau S sehr spannend sei wie es ihm ginge und wie das Wiedersehen ablaufen würde. Aus dem Team sah Frau C niemanden weiteren als bedeutsam für Frau S in der Wiedereinstiegswoche, also weder mit möglichem positivem noch negativem Einfluss. Nach kurzem Nachdenken ergänzte Frau C noch eine Klientin, die Frau S gerne mochte, und dann noch eine – von beiden erwartete sie eine überschwänglich freudige Reaktion auf Frau S, was diese wiederum freuen und ihr zeigen würde, was das Besondere an dieser Tätigkeit und dieser Einrichtung sei. Die beiden Klientinnen wurden mit kleinen orangen bzw. roten Figuren aufgestellt, was Frau C auf Nachfrage hin damit erklärte, dass der Klient aufgrund seiner Eigenheiten schon besonders herausstehen würde, aber auf die beiden Klientinnen würde sich Frau S wohl mehr freuen. Die drei Klient*innen wurden als Gruppe hinter den Mitarbeiter*innen aufgestellt, mit Blickrichtung zu den anderen Figuren. Zu einem späteren Zeitpunkt würde noch eine weitere Kollegin wichtig für Frau S werden, allerdings sei sie beim Wiedereinstieg von Frau S selbst noch karenziert und würde daher erst nach ihrer eigenen Rückkehr zum „Kernteam“ in der Mitte dazustoßen. Alle anderen Kolleg*innen im Team spielen keine Rolle, wie am Ende von Frau C nochmals betont wurde. Auf Nachfrage wurde noch Frau S selbst auf dem Systembrett platziert, sie stand neben und nahe bei Frau C. Das wurde auch besonders ausgeführt, wiederum mit der positiven Schilderung über Frau S wie schon zuvor, sogar mit etwas Abgrenzung zu den beiden anderen Kolleg*innen, bei denen die beruflich-fachliche und menschliche Wertschätzung gegenüber der freundschaftlichen Ebene deutlich überwiegen würde. Diese vier Personen zusammen würden Frau S beim Wiedereinstieg Stabilität geben, aber auch für Frau C wichtig sein und ihr Stabilität geben.

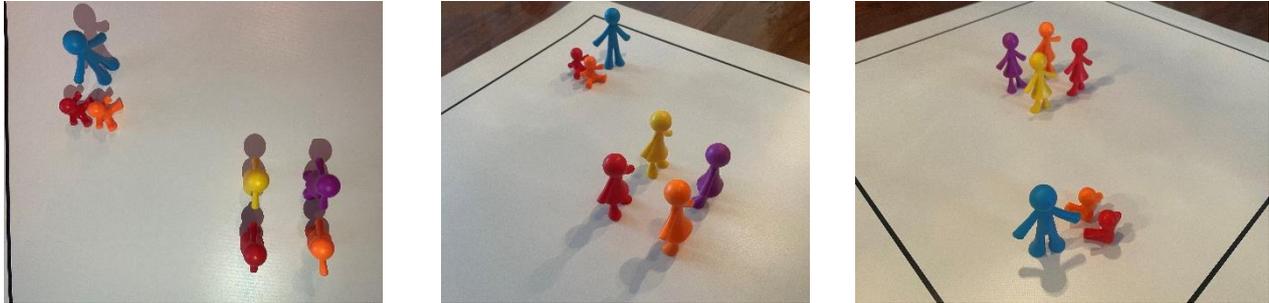


Abb. 7: Aufstellung der erwarteten Situation

Frau C hatte bereits während der Aufstellung und vor allem am Ende, als sie Frau S hinzufügte und das „Kernteam“ beschrieb, auch sich selbst und ihre Sicht bzw. Bedürfnisse im Hinblick auf das Team und den Wiedereinstieg beschrieben – damit hatte sie schon einiges vorweggenommen; dennoch wurde vom Coach nach dem Ende der Aufstellung für Frau S, die in Abbildung 7 dargestellt ist und mit der Frau C sich dann zufrieden zeigte, noch explizit auf Frau C eingegangen und ob sie noch jemanden bräuchte, ob noch jemand für sie wichtig wäre in dieser Phase oder ob sie für jemanden so wichtig wäre, dass sie diese Person eventuell von den anderen wegziehen würde und die Stabilität reduzieren könnte. Das wurde verneint, die Aufstellung passe auch für sie selbst – und „das macht Spaß so.“ Das restliche Team wäre unscheinbar rundherum, aber es gäbe keine Störfaktoren oder Änderungsbedarfe. Hier wäre auch weniger persönlicher Bezug in beide Richtungen vorhanden.

Abschließend erwähnte sie noch, dass die beiden Kolleginnen in der Aufstellung für Frau S auch abseits von Stabilität und fachlichem Austausch hilfreich sein würden, beispielsweise wenn es einmal nötig wäre „Dampf abzulassen“ oder wenn um andere Kolleg*innen im Team ginge. „Klatsch und Tratsch ist nicht meines“, meinte sie, aber das würden die beiden gegebenenfalls abdecken können, um Frau S diesbezüglich ins Team zu reintegrieren. Auch wenn es formal kein Onboarding mit zugewiesenen Buddys wäre, hätte Frau S mit den beiden Kolleginnen eigentlich doch genau so jemanden an der Seite. Dies wiederum wäre auch für Frau C eine Entlastung, es würde der Wiedereinstieg nicht an ihr alleine hängen – und sie bezeichnete in diesem Zusammenhang die beiden Kolleginnen als Ressource für sich selbst.

Damit war Frau C zufrieden und auch optimistisch, dass es so kommen und den Wiedereinstieg gut ermöglichen würde: „Das wird hundertprozentig so passieren!“ resümierte sie das Bild vor sich mit einem Lachen und schloss an: „Ich freue mich darauf!“

3.2.2.4 KURZREFLEXION

Das Ziel von Frau C, den Wiedereinstieg von Frau S aus ihrer Sicht gut vorzubereiten, wurde erreicht. Frau C hatte ein Bild entwickelt, wie der Wiedereinstieg ablaufen würde und welche Personen dabei eine wichtige Rolle übernehmen würden. Und damit erwartete sie auch, dass Frau S sich wieder wohl fühlen würde in der Einrichtung und mit vollem Ausmaß und Engagement wie früher hier bleiben würde.

Für sich selbst wären aus aktueller Sicht keine weiteren vorbereitenden Schritte erforderlich – sie sei nun „hoffnungsvoll“ für den Wiedereinstieg.

Für Frau S wären für den Wiedereinstieg vorab einige grundlegende Informationen (z.B. zum Dienstplan, zu einzelnen Klient*innen...) erforderlich, das würde Frau C nun angehen und mit ihr Kontakt aufnehmen, um zeitgerecht ein Gespräch zu vereinbaren.

Das Team würde über den Wiedereinstieg vorab noch informiert werden und es wäre dann auch im Dienstplan erkennbar. Die übergeordnete Bereichsleitung im Unternehmen würde ebenfalls informiert werden und könnte bei Bedarf von Frau C hinzugezogen werden, vor allem falls formale Anforderungen anliegen, aber auch eventuell um Beratung oder Coaching in Anspruch zu nehmen.

Abschließend stellte Frau C noch fest, dass das erste Teammeeting als soziales Event mit Kuchen genutzt werden würde, um den Wiedereinstieg gemeinsam zu „zelebrieren“. Sie freue sich nun schon darauf und sei sehr zuversichtlich, dass alles gut klappen würden.

Damit wurde der Coachingtermin beendet und Frau C gebeten, die Figuren wieder vom Systembrett zu nehmen. Das Coaching war für Frau C und den Coach gut abgerundet. Frau C gab ein sehr positives Feedback zum Coaching und betonte, viel erkannt zu haben und zum Abschluss etwas Konkretes mitnehmen zu können, was sowohl für Frau S als auch sie selbst hilfreich sein würde, weil es doch mehr von einem Onboarding hätte als sie gedacht hatte. Es hätte ihr persönlich gutgetan, sie fühle sich freier und sie merke, dass auch die Mimik sich verändert hätte, es wäre alles lockerer geworden, und es wären neue Gedanken entstanden durch den intensiven Austausch mit einer externen Person. Ein Folgetermin erschien beiden nicht notwendig, aber eine zukünftige Zusammenarbeit wurde offengelassen – mit den Worten von Frau C: „Eigentlich könnte man sowas öfters machen.“ Am Ende bat Frau C aus persönlichem Interesse die fertiggestellte Arbeit zum Lesen zu bekommen.

3.2.3 BEISPIEL D

Beispiel D behandelt das Coaching einer Mitarbeiterin eines kleinen Unternehmens, die befristet als Ersatzkraft beschäftigt war. Es gab einen Coachingtermin mit Frau D Anfang September 2023. Frau D war zu diesem Zeitpunkt etwa elf Monate im Unternehmen beschäftigt, wovon das erste Monat gemeinsam mit der eigentlichen Stelleninhaberin zur Einschulung und Übergabe genutzt wurde, bevor diese Person ein einjähriges Sabbatical angetreten hatte. Somit stand etwa zwei Monate nach dem Termin der Wiedereinstieg der eigentlichen Stelleninhaberin bevor, auf den neuerlich ein gemeinsamer Monat und dann das Ende der Beschäftigung von Frau D folgen würden. Der Kontakt mit Frau D kam über eine gemeinsame Bekannte zustande und es wurden vorab telefonisch ein kostenloses Coaching vereinbart sowie die Rahmenbedingungen inklusive der Verwendung als Fallbeispiel für die vorliegende Arbeit besprochen.

3.2.3.1 ABLAUF

Der Coachingtermin hatte eine Dauer von rund 75 Minuten.

In der ersten Phase, der Begrüßung, wurden die gegenseitige Ansprache mit „Du“ vereinbart und sehr kurz allgemeine Themen wie die Vertraulichkeit des Besprochenen und die Offenheit im Umgang miteinander sowie spezielle Themen zur Verwendung für die vorliegende Arbeit wie die Erstellung eines Audiomitschnitts sowie von Fotos von Materialien abgeklärt.

In der rund 15-minütigen Analysephase wurden die aktuelle Situation im Unternehmen, die relevanten Personen im beruflichen Umfeld sowie die voraussichtliche Situation in der verbleibenden Zeit im Unternehmen besprochen. Anfangs schilderte Frau D sehr sachlich die Situation, nach einigen Minuten mischten sich aber immer mehr persönliche Empfindungen und emotionale Äußerungen in die Erläuterungen. Der Coach hat dann vorsichtig begonnen nachzufragen: einerseits, um die Situation nicht ausufern zu lassen, sondern bei der Analyse zu bleiben, und andererseits, um sicherzustellen, dass er die mit zunehmender Emotionalität immer weniger strukturierte Erläuterung korrekt verstanden hatte.

Am Ende dieser Phase wurden von Frau D ihre Fragen formuliert, nämlich wie sie sich gegenüber der Stelleninhaberin und gegenüber dem Geschäftsführer verhalten solle sowie wie sie die verbleibende Zeit im Unternehmen verbringen bzw. gestalten solle. Daraus abgeleitet wurde nach der Analysephase als Ziel für den Coachingtermin von Frau D formuliert, dass Sie einen Weg finden wolle „wenn möglich mit erhobenem Haupt“ aus der Situation herauszukommen.

In der nun folgenden ausführlichen Arbeitsphase mit einer Dauer von knapp 50 Minuten wurden die Veränderungen über die bisherigen elf Monate bearbeitet, auch um damit der

Genese der Emotionen auf die Spur zu kommen. In weiterer Folge wurden dann zwei Szenarien mit der Methode des Systembretts bearbeitet, woraus sich eine für Frau D überraschende Erkenntnis ergab. Das führte dann rasch zu einem neuen Ansatz für Frau D und einer zufriedenstellenden Lösungsmöglichkeit.

Zum Abschluss des Coachings wurden im Sinne einer Neuschöpfung die aus der Arbeitsphase abgeleitete Erkenntnis in nun umzusetzende konkrete Aufgaben überführt und die weiteren Bedarfe festgehalten sowie danach die Erkenntnisse, aber auch der Coachingtermin evaluiert. Abschließend wurde vereinbart, dass Frau D sich melden könne und bei Bedarf ein Folgetermin vereinbart werden könnte. Dies war zum damaligen Zeitpunkt nicht zu erwarten, da Frau D sich nach eigener Aussage „gut gestärkt und bereit“ fühlte, weshalb ein möglicher weiterer Termin nicht als Teil des Fallbeispiels für die vorliegende Arbeit in Betracht gezogen wurde.

3.2.3.1 ANALYSE / INHALT

Frau D war seit elf Monaten im Unternehmen beschäftigt. Sie hatte sich auf eine Empfehlung eines früheren Vorgesetzten hin beworben und wurde als Sabbatical-Ersatzkraft für die Dauer von insgesamt 14 Monate angestellt. Am Anfang und am Ende waren jeweils ein gemeinsamer Monat mit der Stelleninhaberin für Einschulung und Übergabe vorgesehen, dazwischen zwölf Monate alleinige Tätigkeit von Frau D. Das Unternehmen umfasste insgesamt sieben Personen inklusive Geschäftsführer / Firmeneigentümer. Die Mitarbeiter*innen hatten vergleichbare, aber eigenständige Aufgabenbereiche und jeweils eine bestimmte Gruppe an Kund*innen zu betreuen. Frau D wurde im Unternehmen sehr positiv aufgenommen und empfand sowohl den Geschäftsführer als auch die Stelleninhaberin als auch die sonstigen Kolleg*innen von Anfang an als offen, ehrlich und kollegial. Sie hatte sich im gemeinsamen Monat gut eingearbeitet und konnte dann ab Sabbaticalbeginn der Stelleninhaberin nahtlos und problemlos mit den nun alleine zu erfüllenden Aufgaben fortsetzen. Sie fühlte sich sehr wohl im Unternehmen und bekam auch positive Rückmeldungen. Sie hatte bald das Gefühl, ins Unternehmen hineingewachsen zu sein – und nach wenigen Monaten hörte sie von den Kolleg*innen und auch von einzelnen Kund*innen, dass sie besser arbeiten würde als die Stelleninhaberin und es toll wäre, wenn sie bleiben würde. Der Geschäftsführer vermittelte ihr dieses Gefühl ebenso, ohne es aber explizit zu ausgesprechen. Sie begann immer mehr, „ihre“ Stelle in manchen Abläufen umzugestalten, und Kolleg*innen übernahmen teilweise ihre Überlegungen.

Anfang August bat der Geschäftsführer Frau D zu einem Gespräch, von dem sich Frau D ein längerfristiges Angebot erwartete und was auch die Kolleg*innen „beim Kaffee“ unterstrichen. Das Gespräch begann wohlwollend und mit Lob für die Arbeit und auch die Umstellungen, die dem ganzen Unternehmen gut getan hätten. Doch dann folgte die Ernüchterung: Anstelle eines Angebots erklärte der Geschäftsführer Frau D, dass sie nun langsam die Vorbereitungen für die

Übergabe an die Stelleninhaberin beginnen sollte, dass sie sie dann im gemeinsamen Monat in die neuen Abläufe einschulen sollte (bzw. dass es nur zwei Wochen sein sollten, da Frau D auch noch offenen Urlaub und Überstunden verbrauchen sollte), dass sie den Kund*innen teilweise auch schon vor dem gemeinsamen Monat von der Rückkehr der Stelleninhaberin berichten bzw. sich verabschieden sollte, falls absehbar wäre, dass der Folgekontakt erst nach dem Ausscheiden von Frau D aus dem Unternehmen passieren würde. Frau D war nach diesem Gespräch extrem enttäuscht und voll von Unverständnis, warum dieses Gespräch so im Widerspruch zu dem stand, was sie erwartet hatte bzw. auch aus dem Umfeld an Signalen empfangen hatte. Sie war danach eine Woche im schon länger geplanten Urlaub und hatte – wegen Urlauben von Geschäftsführer und Kolleg*innen – seither auch nur mit wenigen Kontakt bzw. kaum Gelegenheiten sich darüber auszutauschen.

Ihr aktueller Zugang war, dass sie sich das nicht gefallen lassen wollte so hinausgeworfen zu werden und davor aber noch die Stelleninhaberin in das einzuarbeiten, was sie sich überlegt und umgesetzt hatte. Sie dachte über einen baldigen Krankenstand nach, entweder mit Urlaubsrückkehr des Geschäftsführers, wenige Tage nach dem Coachingtermin, oder sonst mit dem Wiedereinstieg der Stelleninhaberin, ca. ein Monat nach dem Coachingtermin.

Im Coaching sollte diese Überlegung behandelt sowie andere Optionen entwickelt werden, mit denen Frau D in einer für sie erträglichen Form aus der Situation herauskommen könne und sich auch nicht selbst für ihre Zukunft schaden würde.

3.2.3.2 ARBEIT / METHODE

Um dem Ziel von Frau D, „wenn möglich mit erhobenem Haupt“ aus der Situation herauszukommen, näherzukommen, wurden zunächst vom Coach verschiedene Punkte aus der Analysephase aufgegriffen und dazu Fragen gestellt. Dabei ging es auch darum, die zwischenzeitlich recht starken Emotionen genauer zu eruieren und ihnen zwar einen Platz zu geben, den sie sich sonst vielleicht plötzlich und störend genommen hätte, sie dadurch dann aber auch wieder eher zur Seite schieben zu können. Dieser Teil der Arbeitsphase war stark geprägt von Schuldzuweisungen und Unterstellungen, gegen den Geschäftsführer, gegen Kolleg*innen, gegen die Stelleninhaberin, sogar gegen Kund*innen – beispielsweise hätten diese sich ja ihr gegenüber so positiv über sie (und, zumindest in ihrem Empfinden, im Vergleich negativ über die Stelleninhaberin) geäußert, das hätten sie auch dem Geschäftsführer sagen sollen, damit er ihr eine Anstellung gäbe statt die Stelleninhaberin zurückkehren zu lassen, war ein Gedanke. Bei allen diesen Antworten auf die Fragen des Coaches bzw. auch in ungefragten Aussagen ging es immer nur um andere Personen, nie um Frau D selbst.

Dies hatte eine „reinigende Wirkung“, denn nach einiger Zeit war es dem Coach dann möglich, die Aufmerksamkeit von Frau D auf sich selbst umzulenken und sie dann auch von der emotionalen Ebene etwas mehr in Richtung der sachlichen Ebene zu führen. Immer noch wurde

rein in Gesprächsform gearbeitet, wobei die Betonung in den Fragen sehr bewusst und markant auf Frau D gesetzt wurde. Dem ist sie gefolgt – und schlüpfte in eine viel aktivere Rolle anstelle der vorherigen Passivität, als es ja nur darum ging, was andere dachten und machten. Frau D öffnete sich und fing plötzlich an, mehr von sich aus über sich zu sprechen und zu reflektieren, wieso es ihr so geht und was sie in eine gefühlte Sackgasse geführt hatte. Sie dachte über ihr Verhältnis zu den anderen nach, aber mit dem Fokus auf sich und nicht die anderen.

An diesem Punkt wurde die Methode „Systembrett“ hinzugenommen. Auf einem kleinen Tisch wurde eine Plane mit vorgezeichnetem Systembrett-Rahmen aufgelegt, die vom Coach im Vorfeld bei der BALANCE Akademie erworben und für das Coaching neben anderen Utensilien vorbereitet wurde. Dazu wurde Frau D außerdem eine Box mit rund 40 bunten, verschiedene großen Figuren zur Verfügung gestellt, aus der sie frei wählen konnte.

Die Instruktion war kurz gehalten und beschränkte sich weitgehend darauf, dass Frau D für die relevanten Personen eine geeignete Figur auswählen solle und so auf dem Systembrett positionieren solle, wie es ihr passend erscheint. Sie sollte ihre aktuelle Situation aufstellen.

Frau D wählte als erstes eine gelbe Figur aus – für sich selbst und passend zum gelben T-Shirt, das sie beim Coaching trug, wie sie erläuterte – und stellte sie genau in die Mitte. Danach folgen der Geschäftsführer (blau), zwei Kolleginnen (rot und orange), mit einer kleinen Pause eine Figur für die anderen Kolleg*innen (violett) und am Ende die Stelleninhaberin (grün). Kommentiert wurde dazu, dass Frau D sich ja in die Mitte stellen müsse, weil es ja um sie ginge und weil – mit einem Lachen – sie ja in den vergangenen Monaten so viel Veränderung ins Unternehmen gebracht hätte, dass sie dort ganz zentral sei. Ihr gegenüber und mit etwas Abstand wurden der Geschäftsführer, danach eng neben ihm die eine und dann etwas näher zu Frau D die zweite Kollegin platziert. Während der Geschäftsführer ja „gegen sie“ sei und die eine Kollegin hierbei involviert wäre, wäre die andere Kollegin zumindest neutral und auch eine gewissen Hilfe und Vertrauensperson für Frau D, aber doch „sich selbst näher“ und damit mehr auf der Seite des Geschäftsführers als auf der Seite von Frau D in der Sache. Die übrigen Kolleg*innen wurden dann noch mit einer gemeinsamen Figur seitlich mit etwa gleichem Abstand zu Frau D und zum Geschäftsführer ergänzt, weil diese in der Sache nicht wirklich bedeutsam wären und keinen positiven oder negativen Einfluss haben würden. Frau D empfand gewisse beiderseitige Sympathien, aber insgesamt wären sie dem Geschäftsführer und der Firma gegenüber loyal, auch weil ihre eigenen Anstellungen für sie bedeutsam sind und nicht das Anliegen von Frau D. Die Stelleninhaberin wurde schließlich seitlich, genau auf die Randlinie gestellt, mit Blick auf Frau D.

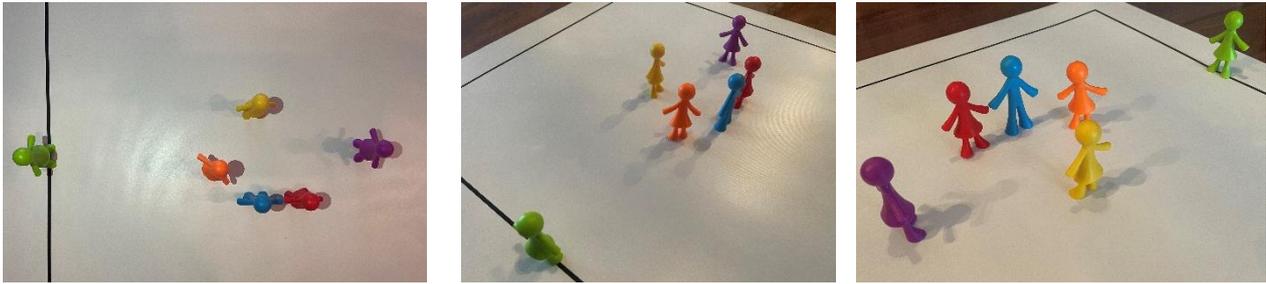


Abb. 8: Aufstellung der aktuellen Situation

Mit der Aufstellung in Abbildung 8 war Frau D zufrieden und hat keine Nachjustierungen vorgenommen. Bei der Besprechung der Aufstellung kam Frau D kurzzeitig wieder auf „die Anderen“ zu sprechen, aber ließ es rasch auch wieder sein und kam zum Punkt, dass diese Konstellation die aktuelle Situation gut treffen würde. Bis vor wenigen Wochen wäre es anders gewesen, mit viel mehr Nähe und „Miteinander“, so hatte sie es gerne, so hätte sie es gerne - aber so wäre es nicht mehr und würde es auch nicht mehr werden können. Daher müsse sie nun eben ein Zeichen setzen.

Frau D nannte einen Krankenstand statt einer Einschulung und Übergabe als dieses Zeichen dagegen, dass so mit ihr verfahren wurde. Also sollte Frau D nun die Situation aufstellen, wie es wäre, wenn sie vor oder zum Wiedereinstieg der Stelleninhaberin plötzlich im Krankenstand wäre. Dies erfolgte ganz einfach dadurch, dass Frau D ihre Figur entfernte, auf der anderen Seite als die Figur der Stelleninhaberin außerhalb der Randlinie hinlegte, und die dadurch im Innenbereich entstandene Lücke benannte.

Und dann sollte Frau D die Situation nach dem Wiedereinstieg der Stelleninhaberin aufstellen. Dafür setzte sie die Figur der Stelleninhaberin genau an jene Stelle, an der davor ihre Figur stand. Und danach begann sie, die anderen Figur etwas zu verrücken, so dass sie näher zur neuen Figur wanderten. Dies wurde so kommentiert, dass die anderen ja dann statt Frau D der Stelleninhaberin helfen müssten und daher näher zusammenrücken würden und vor allem auch der Geschäftsführer seinen „Fehler“ kompensieren müsste, indem er die Stelleninhaberin intensiv unterstützen würde. Frau D blickte auf die Aufstellung, die in Abbildung 9 zu sehen ist – und es wurde abrupt still im Raum.



Abb. 9: Aufstellung der Situation mit der wiedereingestiegenen Stelleninhaberin

Nach über einer Minute und einer gefühlten Ewigkeit sprach Frau D ihren Gedanken aus: „Die brauchen mich ja gar nicht.“ Daraus entwickelte sich in wenigen Fragen die erste Erkenntnis, dass ein Krankenstand keine in irgendeine Richtung geeignete Lösung wäre. Auf Wunsch von Frau D räumte sie dann die Figuren vom Systembrett ab und es wurde beiseite gelegt. Im weiteren Gesprächsverlauf beschloss Frau D, dass sie wohl am besten genau das Gegenteil vom ursprünglichen Plan machen sollte, da dessen Ergebnis sie so erschreckt hatte. Sie würde das eine Monat vor der Rückkehr der Stelleninhaberin nützen, um noch möglichst viele Aufgaben abzuschließen, viele Kundenkontakte zu haben und auch noch ein paar Verbesserungsideen einzubringen. Und sie würde in der gemeinsamen Zeit die Stelleninhaberin einschulen sowie diverse Abläufe oder erforderliche Informationen dokumentieren. Und dann, am Ende der Anstellung, würde sie sich von allen verabschieden können, ihnen in die Augen sehen können und „mit erhobenem Haupt“ durch die Türe hinaus gehen.

3.2.3.3 KURZREFLEXION

Frau D war mit dieser Erkenntnis sehr zufrieden und hatte das Ziel, eine Möglichkeit zu finden gut aus der Situation herauszukommen, für sich erreicht. Frau D hatte erkannt, dass eine Fluchtvariante kontraproduktiv wäre. Und sie hatte für sich festgehalten, dass ein guter Eindruck zum Abschluss für sie wertvoller wäre.

Der Coachingtermin war damit für Frau D und den Coach abgerundet und gut abgeschlossen. Frau D fühlte sich gestärkt und bereit dafür, diese neue Variante zu realisieren. Sie würde dafür einerseits alsbald nach der Urlaubsrückkehr des Geschäftsführers einen Termin mit ihm vereinbaren, um einen klaren Zeit- und Prioritätenplan für die verbleibende Zeit zu erstellen, in dem auch festzuhalten wäre, welche Verbesserungsideen noch sinnvollerweise umgesetzt werden sollen und was aufgrund von wichtigeren Dingen nicht gemacht werden sollte bzw. wie die Dokumentation, sofern gewünscht, erfolgen sollte, da es so etwas im Unternehmen bislang nur individuell für den Eigenbedarf der Mitarbeiter*innen, aber nicht in nachvollziehbarer Form gegeben hatte. Auch eine Urlaubsfrage wäre zu klären, nämlich ob eventuell ein Teil des

Resturlaubs vor dem Wiedereinstieg der Stelleninhaberin verbraucht werden sollte, damit mehr gemeinsame Zeit verfügbar wäre. Zum Schluss sinierte Frau D dann kurz darüber nach, dass sie ja zu dieser Anstellung durch einen Hinweis eines früheren Vorgesetzten gekommen war – und niemand wissen könne, was sich vielleicht daraus dann ergeben würde, wenn der aktuelle Vorgesetzte sie ebenfalls positiv in Erinnerung behalten würde und nicht als die, die das Unternehmen im Stich gelassen hatte.

Es wurde vereinbart, dass Frau D aus aktueller Sicht keinen Folgetermin benötigen würde, aber die Möglichkeit bestünde sich zu melden und gegebenenfalls doch ein zweites Coaching anzuschließen. Da es nicht absehbar war, würde das Fallbeispiel aber mit dem einen Coachingtermin abgeschlossen werden.

Am Tag nach dem Coachingtermin meldete sich Frau D telefonisch beim Coach und bedankte sich für den Termin mit erhellenden Momenten für sie, da sie nach „ein Mal drüber schlafen“ immer noch und sogar noch mehr davon überzeugt wäre, was sie nun machen wolle und was auf keinen Fall.

4 RESÜMEE

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Karenz-Coaching mit besonderem Augenmerk auf den Wiedereinstieg nach einer längeren beruflichen Abwesenheit. Schon aus der Aufarbeitung des theoretischen Hintergrunds liegt es nahe, dass eine systemische Begleitung dieser Phase sinnvoll oder sogar notwendig wäre, aber es in der Praxis selten bis gar nicht erfolgen dürfte. Anhand von vier verschiedenen Fallbeispielen mit insgesamt fünf Coachingterminen wird anschließend das systemische Karenz-Coaching illustriert. Damit wird untermauert, was eben schon aus dem theoretischen Teil erwartet wurde: Systemisches Karenz-Coaching ist eine individuelle Unterstützung für alle Beteiligten (oder vielleicht besser gesagt Betroffenen) eines Wiedereinstiegs, die gut anwendbar ist und von den Coachees in allen Fällen als hilfreich erlebt wurde. Es wurde auch untermauert, dass der Wiedereinstieg nach einer längeren beruflichen Abwesenheit in der Praxis wenig – zu wenig – Beachtung erfährt: Alle vier Personen konnten die Situation für sich augenscheinlich erstmals in dieser Detailliertheit bearbeiten und daraus neue Erkenntnisse und konkrete Handlungsableitungen entwickeln. Die Reflexion im Coaching, zumindest in einem Fall bekanntermaßen auch nach dem ersten Termin, und die Verbildlichung durch die Methode „Systembrett“ haben den Coachee ein Gefühl von Stärkung und Sicherheit für die bevorstehenden Wiedereinstiege und den erfolgsversprechenden Umgang mit der Situation gegeben. Dies gilt unabhängig von der Art der beruflichen Abwesenheit – Elternkarenz, Bildungskarenz oder Sabbatical – und von der Rolle der Coachees – Wiedereinsteiger*in, Vorgesetzte*r oder Ersatzkraft.

Die Schlussfolgerung aus dieser Arbeit mit dem theoretischen Teil und den Fallbeispielen ist somit, dass es einen Bedarf an systemischem Karenz-Coaching gibt sowie dass es einen klaren Nutzen hat und dass es daher von Arbeitgeber*innen in das Maßnahmenpaket im Bereich Human Resources/Personalentwicklung integriert werden sollte. Diese Integration könnte je nach Unternehmen als offenes Angebot für die Betroffenen oder auch als Standardverfahren, vergleichbar zu oftmals bereits gut etablierten Onboarding-Maßnahmen für ganz neue Mitarbeiter*innen, erfolgen. Die Investition von Unternehmen in den erfolgreichen Wiedereinstieg von Mitarbeiter*innen wird sich bezahlt machen, wenn dadurch verfügbare Ressourcen erhalten bzw. gehoben werden können und auch, weil das Unternehmen sich damit als attraktive*r Arbeitgeber*in positionieren kann.

Für den Fall, dass sich bei individuellen Coachings oder auch im betrieblichen Alltag herausstellen sollte, dass es rund um den Wiedereinstieg einer Person eine aufgrund der zwischenzeitlichen Veränderungen kollektiv schwierige oder vielleicht auch aus der Vergangenheit vorbelastete Konstellation in einer Abteilung gibt, sollte in den Unternehmen ein Prozess etabliert werden, wie in weiterer Folge Coaching-Follow-ups mit den einzelnen relevanten Personen oder auch organisationspsychologische Maßnahmen mit Allen in Gang gesetzt werden könnten, um im Anlassfall in geeigneter Form und zeitnahe reagieren zu können. Auch das sollte im Interesse jedes Unternehmens sein, um die Arbeitsfähigkeit von Abteilungen zu gewährleisten und nicht durch absehbare personelle Veränderungen in

vermeidbare Leistungs- oder soziale Probleme ganzer Bereiche zu schlittern. Um es frühzeitig erkennen bzw. idealerweise sogar vorab verhindern zu können, sollte als erster Schritt ein Wiedereinstiegsprozedere mit integriertem Coaching jedenfalls für die Person selbst und für ihre*n Vorgesetzte*n sowie bei Bedarf auch andere Personen im Umfeld entwickelt und eingeführt werden.

5 LITERATURVERZEICHNIS

- AAP - Angewandte Psychologie und Forschung GmbH (n.d.). *Lehrgang Arbeits- und Organisationspsychologie*. https://www.aap-akademie.at/arbeits_organisations_wirtschaftspsychologie, 27.8.2023.
- Agenda Austria (2019). *Waren Sie schon in Bildungskarenz?* <https://www.agenda-austria.at/grafiken/waren-sie-schon-in-bildungskarenz>, 27.8.2023.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (n.d.). *Arbeitspsychologie*. <https://www.auva.at/cdscontent/?contentid=10007.670987>, 27.8.2023.
- Arbeiterkammer Niederösterreich (n.d.). *Arbeitspsychologie im Betrieb - Chancen und Nutzen*. <https://noe.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/psychosozial/Arbeitspsychologie.html>, 27.8.2023.
- Arbeitsmarktservice (2019). *Spezialthema zum Arbeitsmarkt: Bildungskarenz*. https://www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_spezialthema_1119.pdf, 27.8.2023.
- Arbeitsmarktservice (2021). *Das Sabbatical*. <https://www.ams.at/arbeitsuchende/topicliste/sabbatical>, 27.8.2023.
- Arbeitsmarktservice (2023a). *Bildungskarenz Österreich*. <https://www.ams.at/arbeitsuchende/topicliste/bildungskarenz-oesterreich>, 27.8.2023.
- Arbeitsmarktservice (2023b). *Weiterbildungsgeld*. <https://www.ams.at/arbeitsuchende/aus-und-weiterbildung/so-foerdern-wir-ihre-aus--und-weiterbildung-/weiterbildungsgeld>, 27.8.2023.
- Austrian Coaching Council (n.d.). *Was ist Coaching?* <https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching>, 27.8.2023.
- Balanceakademie (n.d.). *Systemaufstellung mit Figuren*. <https://www.balanceakademie.at/coaching/systemaufstellung-mit-figuren>, 27.8.2023.
- Berndt, C. (2016). *Zufriedenheit. Wie man sie erreicht und warum sie lohnender ist als das flüchtige Glück*. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen (2016). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. https://www.boep.or.at/download/573c2119e08cfc3eaa000001/B_P-Folder_Arbeits-Organisationspsychologie_2016.pdf, 27.8.2023
- Bundeskanzleramt (n.d.a). *Einkommensabhängiges Kinderbetreuungsgeld*. <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/familie/kinderbetreuungsgeld/basisinformationen-kinderbetreuungsgeld/einkommensabhaengiges-kinderbetreuungsgeld.html>, 27.8.2023.

Bundeskanzleramt (n.d.b). *Kinderbetreuungsgeld-Konto (Pauschalsystem)*.

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/familie/kinderbetreuungsgeld/basisinformationen-kinderbetreuungsgeld/kinderbetreuungsgeld-konto-pauschalsystem.html>,
27.8.2023.

Bundesarbeiterkammer (n.d.). *Elternkarenz*.

<https://www.arbeiterkammer.at/beratung/berufundfamilie/Karenz/Karenz-Regelung.html>, 27.8.2023.

Cipa, N. (2022). Vorgesetztenwechsel im höheren Management als Thema im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30 (2), S. 249–260.

Dietscher, Ch. (2014). *Beruf, Familie und Freizeit vereinbar gestalten: Ein Beitrag zur Gesundheitsförderung in und durch Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen*. Wien: Verein ONGKG – Österreichisches Netzwerk Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen.

Frosch, J. (2012). *Wiedereinstieg von Frauen in den Beruf aus Sicht der Beraterinnen und Trainerinnen am Beispiel einer strukturschwachen Region* (Diplomarbeit). Wien: Universität Wien.

Gesundheitsportal (2021). *Berufliche Auszeit für die persönliche Weiterentwicklung*.

<https://www.gesundheit.gv.at/leben/lebenswelt/beruf/arbeitsplatz/bildungskarenz.html>,
27.8.2023.

Giernalczyk, Th. (2021). Transformations-Coaching. In U. Böning, H. Möller & Th.Giernalczyk, Neuorientierung für das Business-Coaching. Anfragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Coaches (Abschnitt 3). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28 (3), S. 425-433.

Greif, S., Möller, H. & Scholl, W. (2018). Coachingdefinitionen und -konzepte. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-10). Berlin: Springer Reference Psychologie.

Greif, S. & Bertino, M. (2018). Burnout: Merkmale und Prävention im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 53-62). Berlin: Springer Reference Psychologie.

Herndler, D. (2020). *Sabbatical - Das Sabbatjahr in Österreich - Infos und Tipps*.

<https://www.finanz.at/arbeitnehmer/sabbatical>, 27.8.2023.

Hoffer-Pober, A., Pichler, S. und Steinböck, S. (2011). Psychologie Aspekte der Frauenförderung. In J. Lehrner, K. Stolbe, G. Traun-Vogt & S. Völkl-Kernstock (Hrsg.), *Klinische Psychologie im Krankenhaus* (S. 141-148). Wien: SpringerWienNewYork.

- Kunze, A. (2016). *Elternzeit und die Erwerbsbeteiligung von Müttern* (one-pager).
<https://wol.iza.org/uploads/articles/618/pdfs/parental-leave-and-maternal-labor-supply.one-pager.pdf?v=1>, 27.8.2023.
- Möller, H. (2018). Psychische Störungen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 467-475). Berlin: Springer Reference Psychologie.
- Mallich, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2011). *Psychologische Aspekte der Personalentwicklung*. In J. Lehrner, K. Stolbe, G. Traun-Vogt & S. Völkl-Kernstock (Hrsg.), *Klinische Psychologie im Krankenhaus* (S. 149-156). Wien: SpringerWienNewYork.
- Mittelstaedt, K. (2022). *Warum gehen Männer kaum in Karenz?*
<https://www.derstandard.at/story/2000140378857/warum-gehen-maenner-kaum-in-karenz>, 27.8.2023.
- Nicoleot (2023). *Warum Väter nicht in Karenz gehen...und Kindererziehung (immer noch) Frauensache ist*. <https://data.jour.at/2023/01/vaeterkarenz-2>, 27.8.2023.
- Österreich (2023a). *Allgemeines zu Pflegekarenz und Pfl egeteilzeit*.
<https://www.oesterreich.gv.at/themen/soziales/pflege/5/1/Seite.360527.html>, 27.8.2023.
- Österreich (2023b). *Bildungskarenz und Bildungsteilzeit*.
https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/bildungskarenz_und_bildungsteilzeit.html, 27.8.2023.
- Österreich (2023c). *Elternkarenz*.
https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/elternkarenz_und_elternteilzeit/Seite.3590007.html, 27.8.2023.
- Österreichische Gesundheitskasse (2023). *Unbezahlter Urlaub*.
<https://www.sozialversicherung.gv.at/cdscontent/?contentid=10007.821098>, 27.8.2023.
- Pfau, F. (2021). *Beruflicher Wiedereinstieg nach der Elternzeit – Chancen und Grenzen von Wiedereinstiegskonzepten* (Bachelorarbeit). Mittweida: Hochschule Mittweida.
- Polt, W. & Rimser, M. (2006). *Aufstellungen mit dem Systembrett. Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie*. Münster: Ökotopia Verlag.
- Radatz, S. (2004). *Beratung ohne Ratschlag!?!? Lernende Organisation*, 19 (3), S. 16-20.
- Rebhandel, N. (2007). „Ich will jetzt endlich was Sinnvolles arbeiten!“ Was Berufs- und Bildungsberatung für Wiedereinsteigerinnen (nicht) leisten kann. In Ev. Christof, E, Ribolits & J. Zuber (Hrsg.), *Führe mich sanft. Beratung, Coaching & Co. – Die postmodernen Instrumente der Gouvernamentalität* (Reihe schulheft, Nr. 127, S. 75-82). Innsbruck: StudienVerlag.

- Riesenfelder, A. & Danzer, L. (2021). *Wiedereinstiegs-Monitoring (L&R Sozialforschung)*.
https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/familie/Wiedereinstiegsmonitoring_2021.pdf, 27.8.2023.
- Stepstone (2023). *Sabbatical – das zeitlich begrenzte Aus*. <https://www.stepstone.at/Karriere-Bewerbungstipps/sabbatical-das-zeitlich-begrenzte-aus>, 27.8.2023.
- Tragler, C. (2018). *Wie es die Männer mit der Karenz halten*.
<https://www.derstandard.at/story/2000083787824/wie-es-die-maenner-mit-der-karenz-halten>, 27.8.2023.
- Unternehmensservice Portal (2023). *Unbezahlter Urlaub/Vereinbarte Karenz*.
<https://www.usp.gv.at/mitarbeiter/urlaub/unbezahlter-urlaub-vereinbarte-karenz.html>, 27.8.2023.
- World Health Organisation (2019). *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems 10th Revision (ICD-10)-WHO Version for 2019-covid-expanded. Chapter V: Mental and behavioural disorders (F00-F99)*.
<https://icd.who.int/browse10/2019/en#/V>, 27.8.2023.
- Wirtschaftskammer Österreich (2015). *Berufsbild: Coaching*.
https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/wirtschaftstraining-coaching/Berufsbild__Coaching.html, 27.8.2023.
- Wirtschaftskammer Österreich (2023a). *Aussetzung von Arbeitsverhältnissen*.
[https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht-Aussetzung_von_Arbeitsverhaeltnissen.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Aussetzung_von_Arbeitsverhaeltnissen.html), 27.8.2023.
- Wirtschaftskammer Österreich (2023b). *Bildungskarenz*.
<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Bildungskarenz.html>, 27.8.2023.
- Wirtschaftskammer Österreich (2023c). *Hospizkarenz: Anspruch*.
https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Hospizkarenz_Anspruch.html, 27.8.2023.
- Wirtschaftskammer Tirol (n.d.). *Arbeitspflicht oder nicht?*
<https://www.wko.at/service/t/arbeitsrecht-sozialrecht/freistellungen-und-arbeitspflicht.atml.html>, 27.8.2023.
- Wöfl, M. (2023). *Kind und Karriere – es geht beides! Impulse für Frauen in Führung*. Berlin: Springer Gabler.